Le Rapport sur la réalité du Nouveau-Brunswick

VOL. 3 : VOIES STRATÉGIQUES

Groupe de travail sur l'autosuffisance

Nouveau Brunswick

Le Rapport sur la réalité du Nouveau-Brunswick

VOL. 3 : VOIES STRATÉGIQUES

GROUPE DE TRAVAIL SUR L'AUTOSUFFISANCE

Les transformations fondamentales ne surviennent pas au hasard.

Si le Nouveau-Brunswick est pour atteindre l'autosuffisance avant 2026, le gouvernement et l'industrie devront faire des investissements importants, en les gens et les matériaux, la technologie et les communautés.

Le Gouvernement du Nouveau-Brunswick a demandé au Groupe de travail sur l'autosuffisance d'offrir ses perspectives relatives aux réalités affrontant le Nouveau-Brunswick et de renseigner les Néo-brunswickoises et Néo-brunswickois sur les enjeux plus fondamentaux affectant la capacité de croissance de la province.

Le premier document que nous avons émis, Vol. 1 : À la croisée des chemins, décrivait les principaux enjeux affrontant le Nouveau-Brunswick, tels que le développement de la main-d'œuvre, la productivité, le rythme de la croissance économique et les tensions qui existent entre les communautés urbaines et rurales.

Nous avons également élaboré ce que nous appelons les sept réalités, c'est à dire des mesures spécifiques que nous croyons que le Nouveau-Brunswick devra mettre en vigueur afin d'atteindre l'autosuffisance avant 2026.

Voici nos sept réalités :

Réalité nº 1 :
Augmenter notre population totale ainsi que notre population active et freiner le déclin démographique.

Réalité nº 2 :
Accueillir des transformations d'envergure. Les demi-mesures ne sont pas efficaces. Il est essentiel de miser sur les possibilités susceptibles de produire des changements importants.

Réalité nº 3 :
Redoubler la productivité en trouvant l'emploi idéal pour chaque personne et en lui offrant les bons outils pour l'accomplir.

Réalité nº 4 :
Affirmer les liens entre les communautés urbaines et rurales du Nouveau-Brunswick avec des investissements en de grands projets d'infrastructure.

Réalité nº 5 :
Faire croître les exportations qui constituent l'engin de la croissance économique globale. C'est ce qui créera la prospérité.

Réalité nº 6 :
Nous devons favoriser l'expansion rapide et vigoureuse de notre base d'entreprises.

Réalité nº 7 :
Les leaders à tous les niveaux de la société du Nouveau-Brunswick doivent prendre l'initiative.

Dans notre deuxième rapport, Vol. II : La route des exportations, nous avons parlé des défis et des possibilités affectant 16 secteurs économiques essentiels de l'économie du Nouveau-Brunswick.

Nous sommes convaincus que les secteurs suivants domineront cette croissance : l'énergie, la transformation et la fabrication, l'aquaculture, les technologies de l'information et des communications, les centres de relations clientèle, le tourisme et la télésanté.

Nous reconnaissons également que nos industries primaires traditionnelles, en particulier la foresterie, les pêches et l'industrie minière, subiront une réorganisation fondamentale dans les années à venir, mais elles demeureront individuellement des composantes importantes de l'économie provinciale à la suite de mesures pour les rendre plus productives et concurrentielles.

Afin d'atteindre le taux de croissance nécessaire pour réaliser l'autosuffisance, nous avons conclu que les entreprises existantes doivent investir en la formation, la technologie et l'équipement qui hausseront la productivité; que les stratégies de développement des affaires doivent être fondées sur les points forts de chaque région; et que l'économie du Nouveau-Brunswick doit être plus intégré à travers les régions.

Dans ce troisième rapport, nous décrirons le rôle important que le Gouvernement du Nouveau-Brunswick devra jouer pour piloter l'initiative de l'autosuffisance.

Nous vous invitons à participer à ce dialogue, en visitant notre site Web au www.gnb.ca/2026.

Veuillez agréer nos salutations distinguées.

Gilles Lepage

Francis McGuire

Mars 2007

Créer un élan positif – la stratégie de marque

Le succès de toute stratégie dépend en grande partie de la possibilité de convaincre les gens de son importance. Un projet visant l'autosuffisance qui s'étend sur 20 ans sera nécessairement fort complexe et détaillé et il ne sera pas facile de communiquer la vue d'ensemble à ceux qui doivent accepter l'initiative afin qu'elle puisse réussir. Afin d'exercer une telle influence, nous devrons faire valoir notre vision de manière à inspirer ceux et celles qui suivront, qui contribueront ou qui seront recrutés à notre cause. Nous devrons essentiellement consolider la vision de l'autosuffisance afin de motiver et d'inspirer les Néo-brunswickoises et Néo-brunswickois, répondre aux préconceptions négatives de l'extérieur de la province et désigner le Nouveau-Brunswick comme le meilleur endroit à demeurer au 21e siècle.

La création d'une marque est une stratégie commerciale fondamentale dans un univers compétitif où on se fait la concurrence pour peu de ressources. Dans les années 1990, le Nouveau-Brunswick avait créé une marque très bien connue. Toute la nation savait que les portes du Nouveau-Brunswick étaient ouvertes au commerce. La marque avait été conçue spécifiquement afin d'attirer des entreprises à la province et de créer des emplois. Ce positionnement était le résultat d'une planification et d'une campagne soutenues pour d'abord établir la marque et ensuite la communiquer aux résidents du Nouveau-Brunswick et au reste du monde. Nous devons mettre en place un programme semblable qui cernerait les objectifs de l'autosuffisance et qui serait administré par une équipe spécialisée au sein de la fonction publique.

De nos jours le but est d'attirer des gens. Afin d'y arriver, le Nouveau-Brunswick doit s'établir une marque comme un des endroits les plus dynamiques et les plus passionnants où vivre au Canada; un endroit qui offre des carrières et des modes de vie captivants aux nouveaux venus, tout autant qu'aux anciens résidents du Nouveau-Brunswick qui ont déménagé ailleurs. Les gens ont envie de vivre dans une région qui est progressive et innovatrice dans les domaines de l'éducation, de la santé, du tourisme, du développement technologique et de l'approvisionnement en services gouvernementaux. Suivant l'exemple du gouvernement provincial qui a si bien établit sa marque par des affirmations telles que des « plages sablonneuses aux eaux salées les plus chaudes au nord de la Virginie » et la possibilité de pouvoir se promener sur le fond de la mer, nos communautés doivent développer leurs propres marques distinctes. Nous pouvons imaginer Saint John devenue le Houston du Nord, Fredericton la ville la plus intelligente de l'Amérique du Nord, Moncton le centre de l'entrepreneuriat, Plaster Rock la capitale mondiale du hockey sur étang, Caraquet la capitale culturelle du Canada, ou Campbellton, le point d'accès aux provinces de l'Atlantique.

La marque doit comporter le message secondaire que le Nouveau-Brunswick offre un standard de vie concurrentiel. C'est-à-dire des salaires comparables à la moyenne nationale. Cela veut aussi dire des logements de qualité et abordables et des services éducatifs et des soins de la santé comparables au reste du pays.

Mais avant de pouvoir établir la marque de la province comme endroit passionnant à vivre et à faire carrière, nous devons d'abord y croire. Les gens du Nouveau-Brunswick doivent se percevoir comme la province qui accueille l'avenir et le site d'événements passionnants. Le Nouveau-Brunswick est une petite province culturellement et géographiquement diversifiée. Nous sommes moins flexibles en matière d'extensibilité, mais notre situation nous permet d'agir rapidement. Cette

adaptation rapide et de pointe face au changement permettra au Nouveau-Brunswick de prendre les devants dans beaucoup de domaines. Ce sera une marque puissante qui attirera des individus, des entreprises, des entrepreneurs et des intellectuels qui désirent participer à notre évolution et transformer leur avenir.

Tracer la voie – la gouvernance

Les plans ne se réalisent pas d'eux-mêmes. C'est une notion banale, mais il est bon de se rappeler que le vrai travail ne commence qu'une fois le plan élaboré. C'est d'autant plus vrai pour des organismes complexes tels que le Gouvernement du Nouveau-Brunswick. Un facteur critique de l'initiative de l'autosuffisance sera donc d'assurer que des dispositions structurelles efficaces auront été mises en place.

Collaboration entre services

Le développement et la mise en place de diverses initiatives seront essentiels au programme de l'autosuffisance dans tous les ministères du gouvernement provincial. Il faudra assurer une direction efficace du service publique afin de réaliser la collaboration, le développement et la mise en vigueur de plans d'action pratiques. Il faudra élaborer des cadres de responsabilisation annuels identifiant clairement les objectifs que chaque sous-ministre devra réaliser pour soutenir le programme de l'autosuffisance.

Les accomplissements de chaque sous-ministre seraient évalués et la performance de chaque sous-ministre déterminée selon ces résultats. Nous recommandons qu'à l'avenir, jusqu'à 25 pourcent des hausses des échelles de rémunération des ministres adjoints soient désignées « rémunération à risques », c'est-à-dire qu'elles seraient accordées annuellement, selon leur rendement relativement aux objectifs de l'autosuffisance.

Le Groupe de travail recommande également que l'on établisse un nouveau poste, celui de sous-ministre responsable du programme de l'autosuffisance. Cette personne serait responsable de coordonner le programme de l'autosuffisance du gouvernement dans l'ensemble, y compris la gestion de la marque, et elle relèverait directement du Premier ministre.

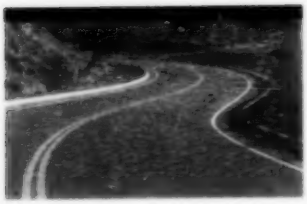
Choisir les meilleures incitations

La stratégie de l'autosuffisance au Nouveau-Brunswick implique une transformation soutenue de l'économie provinciale qui engendrera une collaboration plus productive des secteurs public et privé.

Le gouvernement doit se charger de mettre en place un plan-cadre définissant la croissance dynamique et la transformation structurelle. Une approche plus stratégique à la création de mesures incitatives pour le secteur privé sera nécessaire ainsi qu'une approche plus astucieuse à la gestion du secteur public et à l'encadrement des politiques et programmes.

Attraction des entreprises

L'attraction d'importantes entreprises stables, nationales ou internationales, a été soulignée comme facteur primordial de l'initiative de l'autosuffisance dans les volumes précédents du rapport du Groupe de travail, À la croisée des chemins et La route des exportations. Au cours des 15 dernières années, 20 000 emplois ont été créés dans les centres de relations clientèle au Nouveau-Brunswick. Mais les



provinces voisines livrent une concurrence au Nouveau-Brunswick. Dans les cinq dernières années, la Nouvelle-Écosse a réussi à attirer des emplois haut de gamme dans le secteur des services. Le Nouveau-Brunswick, qui avait été le chef de file dans ce secteur, accuse maintenant un retard.

Il y a encore d'excellentes possibilités d'attirer des emplois haut de gamme dans les secteurs des centres de relations clientèle et arrière-guichet au Nouveau-Brunswick. Nous pouvons vraisemblablement nous attendre à pouvoir créer 15 000 nouveaux emplois arrière-guichet dans les prochains 15 ans. D'autres secteurs, tels que l'ingénierie, la technologie de l'information, les soins de la santé, les technologies de l'environnement, la transformation et la pétrochimie sont également très prometteurs.

Afin que cette stratégie réussisse, le gouvernement provincial doit se munir d'une gamme complète d'outils qui lui permettront de faire concurrence avec d'autres régions. Malgré des temps de réaction rapides et une main-d'œuvre qualifiée et fiable, des mesures incitatives raisonnables et sur commande seront nécessaires de temps à autre, qu'il s'agisse d'exonérations fiscales, de primes ou subventions, de garanties aux emprunteurs ou de programmes de formation de la main-d'œuvre.

La stratégie doit être assez flexible pour permettre la négociation d'offres globales proportionnées au cas par cas. Les incitations seraient calculées selon le retour prévu en matière de salaires et de taxes, le niveau du risque, l'importance stratégique de l'investissement et les incitations offertes dans les régions concurrentielles. Une entreprise qui contribuerait à l'établissement d'une base solide dans un des secteurs identifiés mériterait peut-être plus de soutien que les entreprises qui décident d'investir au Nouveau-Brunswick dans un secteur déjà bien établi. Nous devons réserver une telle approche pour les entreprises porte-drapeau qui fonderont le développement et élèveront la réputation de la province comme chef de file dans un des secteurs clés de croissance de l'initiative de l'autosuffisance. Les sommes investies seront peut-être importantes, mais les risques sont peu élevés.

Tous les ministères auront des rôles clés à jouer dans le cadre de l'initiative de l'autosuffisance, mais le rôle d'Entreprise Nouveau-Brunswick sera critique notamment en ce qui a trait à l'attraction d'entreprises et la hausse de productivité. La capacité de commander, un mandat précis, une structure organisationnelle distincte et des ressources adéquates seront essentiels pour assurer leur succès. Nous devons autoriser les fonctionnaires chargés de la mise en œuvre de la stratégie d'attraction d'entreprises à rapidement négocier des ententes avec les investisseurs potentiels. Ils devront avoir accès aux plus hauts niveaux du gouvernement afin de discuter des possibilités d'actions et de simplifier les procédures.

Impôts

Les impôts prélevés sur les sociétés au Nouveau-Brunswick sont parmi les moins onéreux au Canada; l'impôt exigé des grandes entreprises est de 12 pourcent, tandis qu'on ne demande que 1,5 pourcent aux petites entreprises et ce chiffre doit baisser à un pourcent dès le 1er juillet 2007.

Un environnement fiscal concurrentiel pour les entreprises est un élément important des possibilités d'action dans le cadre de l'autosuffisance, mais nous devons évaluer d'autres possibilités fiscales qui visent spécifiquement les investissements catalyseurs d'une productivité plus forte et de la croissance des revenus. Selon le Groupe de travail, nous devrions obliger les entreprises à mériter un taux d'imposition des sociétés plus faible que la moyenne canadienne, plutôt que de le recevoir sans conditions.

Nous devons réévaluer la politique fiscale du Gouvernement du Nouveau-Brunswick afin d'assurer que les réductions générales des taux d'imposition et d'autres aspects de l'imposition aux entreprises soient harmonisés aux défis qui confrontent la province, que cette politique nous permet de réaliser nos objectifs, et pour juger si des mesures incitatives ciblées, plutôt que des réductions générales, ne seraient pas plus efficaces.

Selon le Groupe de travail le gouvernement provincial devrait envisager :

- Des crédits d'impôt à l'investissement ciblés pour les entreprises investissant dans la productivité, la croissance des exportations, la formation de la main-d'œuvre et l'efficacité énergétique;
- Des mesures fiscales spéciales afin d'encourager les entreprises à financer des programmes d'alphabétisation au travail;
- Des encouragements au gouvernement fédéral pour qu'il adopte les recommandations récentes du Comité permanent de l'industrie, des sciences et de la technologie de la Chambre des communes relatives à la réduction de l'impôt sur le capital et aux Crédits d'impôt pour la recherche scientifique et le développement expérimental (RS&DE). Le comité a recommandé que :
    i. L'allocation pour les coûts capitaux de la machinerie et de l'équipement de l'industrie de la transformation et de la fabrication et l'équipement associée aux technologies de l'information, de l'énergie et environnementales soit modifiée à un amortissement sur deux ans; et
    ii. Le solde des crédits RS&DE inutilisés soit entièrement remboursable; que les crédits d'investissement ne fassent pas partie de l'assiette fiscale; qu'une allocation soit offerte pour la collaboration internationale sur la recherche et le développement; et que l'on augmente les crédits d'investissement pour couvrir les coûts des activités relatives à la précommercialisation, telles que l'obtention de brevets, le prototypage, et la mise à l'essai des produits.

Le Groupe de travail souscrit fermement aux recommandations du comité.

L'accès aux capitaux et la tolérance au risque

Les concepts de l'accès au capital et de la tolérance au risque sont souvent confondus. Il y a plus de capitaux à la disposition d'investisseurs à la recherche de possibilités d'investissements sûres dans le monde actuellement que depuis les années 1950. En général toutefois, la tolérance à l'égard du risque demeure faible. Les petites entreprises et les entreprises situées dans les endroits isolés sont parfois considérées comme présentant de plus grands risques et il est donc plus difficile d'obtenir de l'investissement pour elles.

À titre d'exemple, si un édifice nouvellement construit doit être vendu pour garantir un prêt, le créancier peut être confiant de pouvoir récupérer son argent si l'édifice est situé dans un centre urbain florissant. Dans un milieu rural, il est possible que le créancier doive attendre plus longtemps pour récupérer son investissement, et ce avec un escompte.

D'après le Groupe de travail, le gouvernement aurait un rôle à jouer dans ces financements à risque élevé particulièrement, mais pas exclusivement, dans les milieux ruraux. La question fondamentale à trancher est le degré de risque que le gouvernement devra assumer.

La tolérance au risque a toujours été et demeure un obstacle important à la croissance et au développement des entreprises dans la province. Au cours des derniers 20 ans, les établissements de crédit conventionnels ont progressivement cessé de pratiquer la gestion bancaire personnalisée en faveur d'un modèle dans lequel les décisions relatives à la solvabilité sont prises à distance et elles sont calculées selon des formules prédéterminées et des décisions corporatives quant à la valeur d'investir en certains secteurs économiques. Ces changements ont entraîné des conséquences négatives, notamment pour les entreprises rurales et du secteur primaire, mais ils affectent la plupart des secteurs et des régions de la province.

Le Groupe de travail a examiné trois catégories de la tolérance au risque :

1. Projets de moins de 1 $ million.
2. Projets de 1 $ à 5 $ millions.
3. Projets de 5 $ à 20 $ millions.

En général les programmes du gouvernement ont pu répondre aux besoins en matière d'accès aux capitaux jusqu'au niveau de 1 $ million dans le cadre du soutien à l'expansion, l'innovation et la commercialisation, surtout dans les cas des petites entreprises. Les gouvernements fédéral et provincial ont institué de nombreux programmes pour résoudre ce problème, notamment la Banque de développement du Canada (BDC), l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA) et les Corporations au bénéfice du développement communautaire (CBDC) au niveau fédéral et des programmes spécifiques d'Entreprise Nouveau-Brunswick au niveau provincial.

Il est important toutefois, de mettre en place de nouveaux moyens de fournir le capital d'amorçage aux nouvelles entreprises et de simplifier le processus d'accéder aux diverses agences des niveaux fédéral et provincial. Le gouvernement provincial doit tenter d'établir un partenariat entre Entreprise Nouveau-Brunswick et l'APECA afin que les représentants de ces deux organismes puissent considérer la gamme complète des possibilités de soutien lorsqu'ils traitent les demandes des clients. Les clients ne seraient pas obligés d'approcher les deux organismes séparément avec ce service à guichet unique. Le nouveau programme proposé de financement d'amorçage des gouvernements provincial et fédéral viendrait s'ajouter à la gamme de programmes de soutien existants.

Quoique ces programmes aient tendance à comporter un plus haut degré de risque, le taux total des pertes varie d'entre 5 et 10 pourcent ce qui, compte tenu de l'importance des investissements et le taux de réussite, constitue un bon investissement. Ces programmes sont critiques, dans le cadre de l'initiative de l'autosuffisance à aider à créer et à développer les petites entreprises, mais leur effet global est modeste. Le programme de financement d'amorçage du gouvernement provincial investira probablement 100 000 $ en 100 entreprises annuellement pour un investissement total de 10 $ millions, tout en soulevant une somme semblable d'autres sources.

Dans le contexte de l'accès aux capitaux, notamment en ce qui a trait aux entreprises en démarrage dans le secteur technologique, il est beaucoup plus difficile d'obtenir un financement de 1 $ à 5 $ millions. Cette étape, que l'on appelle la « vallée de la mort », démarque la période durant laquelle une entreprise possède une technologie éprouvée et des marchés potentiels mais ne peut pas obtenir les sommes, parfois imposantes, de capital de risque nécessaire afin de financer une campagne de commercialisation et le déploiement de son produit assez rapidement pour devancer sa compétition et établir sa crédibilité commerciale.

Selon le Groupe de travail, le gouvernement provincial devrait envisager les modifications suivantes :

1. Réviser le Crédit d'impôt à l'investissement dans la petite entreprise, dont :
   - Une hausse importante de l'investissement maximal autorisé de 50 000 $ à 300 000 $;
   - La simplification des exigences d'admissibilité et d'inscription ; et
   - L'évaluation d'une approche plus ciblée aux exigences d'admissibilité, aux secteurs d'affaires admissibles et une meilleure commercialisation du programme afin d'accroître la conscientisation à l'intérieur et à l'extérieur de la province.

   Le crédit d'impôt actuel de 30 pourcent est assez généreux pour rendre ces changements efficaces. Ces changements, quoiqu'ils ne s'appliquent qu'à certains cas, devraient réduire l'effort exigé des entrepreneurs d'aller chercher une somme importante auprès d'un grand nombre d'investisseurs quand un seul investisseur sera prêt à fournir le capital nécessaire. Le Groupe de travail souligne que ce programme ne serait pas dispendieux puisque les investisseurs pouvant mettre 300 000 $ à risque sont peu nombreux et ceux qui le feront, ne le feront pas souvent.

2. Soutenir l'expansion des entreprises à exportations par l'entremise d'un programme intense qui garantirait des prêts d'entre 1 $ million et 5 $ millions. Les garanties de prêts sont préférables aux prêts directs parce que les prêteurs du secteur privé demeurent impliqués et qu'elles suscitent un plus haut niveau de tolérance de risque du secteur privé. Notons qu'avec un portefeuille de prêts non garantis au montant de 1 $ à 5 $ millions, les pertes seraient vraisemblablement plus grandes qu'avec le programme proposé de financement pour les entreprises en démarrage, mais néanmoins raisonnables.

3. Établir la possibilité d'entreprendre des rôles de propriété directe dans des entreprises en démarrage technologiques à exportations qui démontrent de bonnes possibilités de croissance dans les secteurs stratégiquement importants.

Finalement, il est de plus en plus évident que même les moyennes et grandes entreprises dans la province éprouvent de la difficulté à obtenir les sommes parfois imposantes de nouveau financement nécessaire comme capital d'exploitation, pour étendre la production, investir dans la productivité ou acquérir d'autres entreprises afin de croître. Les sommes exigées sont souvent de l'ordre de 5 $ à 20 $ millions. Ces sociétés ont tendance à être des entreprises familiales dans des secteurs traditionnels qui, malgré qu'elles soient rentables, n'offrent pas le rendement des capitaux propres de 30 pourcent qui attirerait le capital de risque. Néanmoins, ces sociétés représentent souvent la pierre angulaire d'une économie locale et elles offrent beaucoup de possibilités dans le cadre de l'initiative de l'autosuffisance, particulièrement en ce qui a trait à la réorganisation qui sera nécessaire dans les secteurs de la foresterie et des pêches, ainsi que pour accroître la productivité. Il n'y a malheureusement pas de solution simple à ce problème et le gouvernement devra probablement assumer le risque en fin de compte pour le résoudre.

Au fil des ans, des associations d'affaires ont proposé différentes solutions au gouvernement. La plupart des solutions impliquaient de nouvelles incitations fiscales afin d'encourager les individus à investir dans des fonds de capital de risque ou

l'établissement de prêteurs quasi-indépendants financés en grande partie par le gouvernement. En général, ces expériences ne se sont pas avérées aussi positives qu'on ne l'espérait. Les fonds de capital à risque que l'on assemblait n'étaient pas très gros, les coûts de l'administration étaient onéreux sur une base unitaire et les risques ne pouvaient pas être partagés par une base de clientèle assez nombreuse. Les administrateurs des fonds étaient inévitablement poussés à réagir avec une trop grande prudence afin de demeurer viables. S'il advenait que deux prêts d'une valeur de 20 $ millions soient perdus en un an, par exemple, la réaction de la part du grand public était telle que l'établissement devenait rapidement un prêteur conventionnel.

Selon le Groupe de travail, nous devons éviter de créer de nouveaux organismes pour répondre à ce problème. Nous devons plutôt reconnaître que, d'une façon ou d'une autre, le gouvernement sera impliqué dans la solution et il est préférable qu'il agisse directement plutôt que de continuer à chercher une solution magique provenant d'une tierce partie. Nous devons être prêts à élaborer un cadre afin d'assurer que la participation gouvernementale soit stratégique et ciblée. Le gouvernement doit être prêt, par exemple, à assumer les risques là où ils constituent un obstacle à la réorganisation avantageuse ou le développement de possibilités à valeur ajoutée dans les secteurs de la foresterie ou des pêches. Le gouvernement peut également jouer un rôle là où le manque d'accès aux capitaux empêche une entreprise du Nouveau-Brunswick d'exploiter une nouvelle possibilité commerciale importante.

Il faut spécifier que ces programmes d'aide ne serviront pas à déséchouer des entreprises en difficultés financières. Ils existeraient plutôt pour aider des entreprises aux pratiques de gestion solides et avec un excellent parcours financier antérieur, à accéder au capital quand ils ne peuvent pas obtenir un financement conventionnel adéquat pour des projets stratégiques dans le contexte de l'initiative de l'autosuffisance. Le meilleur moyen de fournir un tel soutien financier est par l'entremise de conventions d'assurance des prêts aux prêteurs conventionnels ou des programmes de fonds de réserve pour prêts en association avec des établissements financiers du secteur privé qui seraient prêts à prêter des fonds pour une série de projets bien ciblés.

Le cadre de politique et de réglementation

Le secteur privé joue de toute évidence un rôle clé relativement au progrès de la province en matière de productivité, de concurrence et d'emplois, mais le gouvernement affectera sensiblement les tendances et le rythme de ce progrès par l'entremise des politiques et de la législation. Une composante essentielle de l'initiative de l'autosuffisance sera de mettre en valeur le cadre de politique et réglementaire du gouvernement provincial et celui-ci couvrira un vaste éventail de secteurs économiques et de projets de développement économiques.

Le Groupe de travail a été frappé de constater à quel point les cadres politiques et réglementaires actuels des gouvernements fédéral et provincial reflètent un modèle économique dominé par le problème du chômage. Que ce soit les défis posés par les programmes de certification professionnelle, le fait que les programmes de formation excluent en grande partie la population active, ou le cas spécifique des épouses des immigrants chauffeurs de camion du comté de Carleton qui sont interdites de travailler tandis que les employeurs de leur région se démènent pour remplir des postes, de nombreux exemples ont été présentés au Groupe de travail de politiques et de programmes qui aggravent plutôt que d'aider à résoudre les pénuries de main-d'œuvre et à hausser la productivité.

Étant donné les défis et les possibilités devant nous, il est essentiel que nous amendions le cadre de politique et des programmes afin d'y incorporer une gamme de solutions de rechange politiques. Rien de moins qu'un changement de paradigme est nécessaire, au cours duquel toutes les politiques et les programmes gouvernementaux sont analysés afin d'assurer que tous les stimulants appropriés sont disponibles pour appuyer l'initiative de l'autosuffisance. Le gouvernement provincial doit collaborer étroitement avec le gouvernement fédéral afin d'assurer qu'une analyse semblable sera effectuée dans les domaines de compétence fédérale qui sont critiques à l'initiative de l'autosuffisance.

Marché du travail

Il y a trois aspects des politiques et de la législation gouvernant le marché du travail qui méritent d'être révisés dans le contexte de l'initiative de l'autosuffisance.

1. L'Entente sur le développement du marché du travail conclu entre les gouvernements provincial et fédéral accorde 90 $ millions par année aux programmes de formation, mais seuls les travailleurs au chômage y sont admissibles. Nous devrions renégocier cette entente afin de financer les programmes de formation et de perfectionnement des compétences pour les travailleurs employés et sans emploi.

2. Étant donné la pénurie évidente de la main-d'œuvre, particulièrement de travailleurs qualifiés ou avec de l'expérience, le cadre de politique doit spécifier de nouveaux règlements touchant la retraite obligatoire. Celle-ci devrait être facultative, accordant une flexibilité aux travailleurs et aux employeurs. Il n'y a pas de raison d'interdire aux employés de continuer à travailler s'ils le désirent et si un emploi est disponible. De même, les gens qui désirent retourner au marché du travail après une courte pause devraient pouvoir le faire.

3. Si nous espérons bénéficier autant que possible de la main-d'œuvre disponible, le salaire minimum doit être assez intéressant pour attirer les travailleurs au marché du travail. Le gouvernement a posé des gestes concrets dans ce domaine et nous devrions surveiller les résultats de ces actions de près. L'objectif ultime est de hausser le salaire minimum à la moyenne canadienne.

Comme nous l'avons souligné dans le second volume de notre rapport, La Route des exportations, les adultes des nations Mi'kmaq et Malécite sont habituellement sous-représentés au sein du marché du travail provincial et les faibles revenus sont deux fois plus communs chez les Autochtones que dans la population générale. Le taux de natalité est trois fois plus élevé chez les Autochtones que pour la moyenne nationale, ce qui veut dire qu'à mesure que la population du Nouveau-Brunswick vieillit, la réserve de jeunes travailleurs Autochtones sera de plus en plus importante. Les Autochtones accusent toujours de faibles taux de diplomation secondaires et postsecondaires, mais les niveaux d'éducation de ce groupe sont à la hausse depuis dix ans. Les jeunes femmes et hommes Autochtones sont de plus en plus nombreux à mériter des diplômes postsecondaires. Mais il ne suffit pas d'orienter ces gens vers des programmes de formation. Nous devons aborder les obstacles culturels et systémiques qui freinent la participation autochtone au marché du travail. La collaboration des responsables du gouvernement provincial et des nations sera essentielle.

Le gouvernement provincial doit établir un conseil du travail autochtone avec la participation des représentants de la communauté autochtone, des communautés des affaires et des syndicats, du Ministère de la formation postsecondaire et du travail et du gouvernement fédéral. Le mandat du conseil serait axé sur l'éducation et la formation, y compris les enjeux de financement, d'accessibilité et de l'élimination des obstacles culturels et systémiques. Les premiers devoirs du conseil seraient l'élaboration du profil de l'éducation et des compétences de la population autochtone du Nouveau-Brunswick, l'identification de possibilités d'emploi dans les secteurs public et privé et d'autres enjeux essentiels à l'intégration des Autochtones au marché du travail.

Dans le passé, pour des raisons constitutionnelles, le gouvernement fédéral a été chargé du financement des programmes de formation pour les Autochtones. Le gouvernement provincial doit envisager de financer lui-même des programmes de formation pour Autochtones dans les domaines en grande demande. Finalement, le gouvernement provincial doit donner l'exemple en engageant des gens Autochtones pour assumer des postes dans tous les ministères et services gouvernementaux au cours des prochains cinq ans.

Éducation et formation

Une formation postsecondaire assure souvent un meilleur salaire et de plus en plus, les employeurs recherchent des employés avec une formation postsecondaire ou même postuniversitaire.

Le Gouvernement du Nouveau-Brunswick a établi la Commission sur l'éducation postsecondaire afin d'examiner l'avenir des systèmes éducatifs universitaires et des collèges communautaires. Le travail de la Commission sera important du point de vue de l'initiative de l'autosuffisance à cause du rôle primordial des établissements d'enseignement postsecondaires relativement aux besoins du marché du travail.

Dans l'optique de l'autosuffisance, le cadre de politique sur l'éducation et la formation doit :

- Mettre l'emphase sur les programmes orientés vers les résultats pour l'enseignement primaire et secondaire et incorporer la transparence, la responsabilisation, l'accréditation et les ressources pour les élèves à besoins particuliers;
- Assurer que les élèves du secondaire soient au courant des possibilités d'emplois afin de les permettre de faire de bons choix éducatifs;
- Assurer que les élèves qui désirent faire carrière dans les métiers puissent avoir accès à cette formation au niveau secondaire;
- Multiplier les programmes coopératifs entre les universités et les collèges communautaires;
- Favoriser un nouveau partenariat entre le gouvernement provincial, le gouvernement fédéral et le secteur privé afin de doubler le taux d'alphabétisation adulte dans les dix ans à venir; et
- Assurer que le processus de reconnaissance des diplômes étrangers pour les médecins, infirmiers, ingénieurs et autres professions accréditées soit opportun, réponde aux besoins du marché du travail et soit transparent et responsable. Le système actuel est inutilement complexe. Notre objectif est d'assurer qu'aucun processus d'accréditation ne prenne plus qu'un an à accomplir. Le gouvernement provincial doit collaborer avec les associations d'agrément pour réaliser cet objectif.

Environnement

Le développement durable et les changements climatiques sont au cœur du défi des technologies propres. La sensibilisation et les réactions du public pousseront les gouvernements à examiner des solutions de rechange et les innovations à long terme. Une conversion à long terme du marché est en voie qui entraînera des possibilités économiques dans ce domaine. Les gains de productivité et de concurrence peuvent rehausser le développement durable et vice-versa.

Le gouvernement doit définir le cadre de politique de manière responsive et innovatrice afin de réaliser ces gains. Le gouvernement devra être plus proactif dans de nombreux domaines :

- Élaborer un cadre environnemental visant le développement durable, intégré au processus de planification de l'emploi des terres afin que celui-ci soit plus lucide et prévisible pour le développement global. Ce processus peut se faire dans le cadre de la mise en œuvre d'un processus de planification régionale compréhensive, tel qu'il est décrit dans la Loi sur la planification communautaire;
- Exiger que les normes de certification pour le développement durable soient appliquées dans toutes les industries primaires;
- Agir en utilisateur modèle pour toutes les formes d'énergie de substitution, telles que l'énergie éolienne, de biomasse et de bas profil énergétique;
- Établir un accord-cadre fédéral et provincial pour partager le coût de projets novateurs impliquant la conception, le développement et la mise en œuvre de technologies propres par les entreprises du secteur privé du Nouveau-Brunswick;
- Établir un consortium de recherche sur la séquestration du carbone, dirigé par le Conseil de la recherche et de la productivité, pour travailler de concert avec d'autres établissements de recherche et groupes d'intérêts privés;
- Encourager le gouvernement fédéral à poursuivre l'élaboration d'un cadre de politique pour la participation canadienne aux échanges d'émissions de gaz carboniques; et
- Établir des cibles spécifiques pour réduire la consommation énergétique dans les secteurs résidentiels et industriels.

Énergie

Il est évident que l'industrie de l'énergie est un atout stratégique dans le but d'atteindre un avenir plus prospère pour le Nouveau-Brunswick. Mais nous devons respecter plusieurs critères de succès et le cadre de politique du gouvernement doit être sensible et réceptif aux possibilités présentées. Simplement, les investissements énergétiques représenteront un fondement solide pour une croissance basée sur les exportations.

Le Groupe de travail recommande que le gouvernement provincial créé les conditions suivantes pour bénéficier de ces avantages :

- Établir un service de coordination à guichet unique afin de permettre au Gouvernement du Nouveau-Brunswick de traiter efficacement et rapidement une gamme d'enjeux gouvernementaux à tous les niveaux relatifs aux projets énergétiques dans la région de Saint John. Un processus de planification régional serait également impliqué afin d'assurer que tous les enjeux relatifs à l'environnement, à l'emploi des terres, au logement, à l'infrastructure et au développement social soient abordés d'une manière ouverte et transparente qui établira le cadre du développement à long terme dans la région;

- Rehausser le profil du Nouveau-Brunswick au sein de l'industrie de l'énergie nucléaire en négociant une étude de faisabilité avec Énergie atomique Canada limitée relative au programme de centrales CANDU avancées, une nouvelle usine de fabrication de combustible nucléaire et un centre d'excellence pour le retubage des réacteurs CANDU d'EACL;
- Élaborer un plan stratégique sur 20 ans, en consultation avec Énergie NB et les utilisateurs américains relatif à l'expansion des installations de production et de transmission d'électricité entre le Nouveau-Brunswick et les Etats-Unis; et
- Réexaminer la possibilité d'une seconde centrale à Belledune, dans l'optique de l'accès aux marchés et de l'utilisation de combustibles propres sans émissions.

Cybergouvernement

L'approvisionnement en services du public est un des principaux éléments exigeant les ressources économiques du Nouveau-Brunswick. Dans le cadre de l'initiative de l'autosuffisance, ce secteur doit devenir plus efficace et plus rentable. Il doit également jouer un rôle transformateur relativement à une hausse générale de la productivité. À cette fin, le gouvernement devrait créer un centre d'excellence pour l'approvisionnement en services, tant pour les résidents du Nouveau-Brunswick que pour les ministères gouvernementaux. Ce centre d'excellence interne serait mandaté à identifier les pratiques d'excellence et les innovations, à effectuer les vérifications de performance des programmes et à collaborer avec le secteur privé pour développer de nouveaux systèmes d'approvisionnement.

De plus, le mandat de Service Nouveau-Brunswick serait étendu pour lui permettre d'identifier et de mettre en œuvre de façon proactive des améliorations et perfectionnements de l'approvisionnement en services dans tout le service public. Service Nouveau-Brunswick pourrait livrer tous les documents réglementaires, (amendes, frais, permis et immatriculations), les renseignements au public et les technologies de l'information qui encouragent la participation et la rétroaction du public et des employés du gouvernement.

Le gouvernement provincial doit également envisager la décentralisation des services gouvernementaux en établissant des bureaux à l'extérieur de Fredericton. Les discussions concernant la décentralisation intégrale de ministères sont toujours très complexes et l'occasion de déplacer tout un ministère ne se présente pas souvent. Il y a toutefois de bonnes raisons de décentraliser certaines fonctions d'arrière-guichet. Service Nouveau-Brunswick a très bien réussi à distribuer certaines tâches autour de la province. Le traitement de chèques et le service de la paye pourraient facilement être ajoutés aux opérations de facturation dont la Fédération des caisses populaires à Caraquet se charge pour Énergie NB. Les fonctions d'arrière-guichet présentent les meilleures possibilités relatives à la décentralisation.

Cyberréglementation

Les questions d'intérêt public exigent que certaines activités économiques, environnementales et professionnelles soient sujettes aux règlements gouvernementaux. La mondialisation du mouvement des biens, services et gens exige que nos lois soient concurrentielles et qu'elles appuient les objectifs du Nouveau-Brunswick en matière de l'autosuffisance.

Les législateurs et ceux qui sont sujets aux lois ont naturellement de différents intérêts et le gouvernement devra peut-être consulter les modèles de tiers afin d'obtenir les

meilleurs résultats. À titre d'exemple, le gouvernement pourrait établir un organisme de réglementation chargé des tâches suivantes :

- Identifier des moyens d'harmoniser les règlements provinciaux avec les provinces et nations voisines afin de faciliter le mouvement des biens et services. L'Accord sur le commerce, l'investissement et la mobilité de la main-d'œuvre récemment conclu (ACIMM) pourrait servir de modèle. Nous devons accorder la priorité aux ententes avec les autres provinces de l'Atlantique et le Québec, mais nous devrions examiner le cas du Maine également, particulièrement en ce qui a trait au transport;
- Identifier les possibilités de moderniser les processus de certification et du transfert des diplômes afin de répondre aux besoins du marché du travail; et
- Demander et examiner des soumissions du secteur privé relatives à la réduction et la simplification des coûts de la conformité législative.

Gouvernance locale

Il y a 102 municipalités au Nouveau-Brunswick – 34 villes et 68 villages – avec une population d'entre 189 et 69 661 personnes. Environ deux tiers de la population du Nouveau-Brunswick demeure dans une municipalité. De ces 102 municipalités, 87 ont moins de 5 000 résidents; 70 ont moins de 2 000 résidents.

Municipalités selon leur population (Recensement 2001)

Population	Nombre de municipalités	Population totale de résidents
Moins de 500	12	4 052
500 à 999	25	19 427
1 000 à 1 999	33	47 214
2 000 à 4 999	17	64 475
5 000 à 9 999	5	33 058
10 000 à 19 999	7	106 028
20 000 et plus	3	178 267
Total	**102**	**452 521**

Un peu plus de 268 000 personnes ou 37 pourcent de la population, demeurent en dehors des limites territoriales des municipalités et n'ont pas de gouvernement local. Ces endroits sont organisés en 268 districts de service locaux.

La plupart des districts de service locaux ont une population modeste – 65 pourcent comptent moins de 1 000 personnes, tandis que 23 pourcent ont une population d'entre 1 000 et 2 000 personnes.

Nombre de districts de service locaux par population (Recensement 2001)

Population	Nombre de districts de service locaux	Nombre d'habitants
Moins de 500	93	24 661
500 à 999	83	64 645
1 000 à 1 999	60	83 008
2 000 à 4 999	30	82 346
5 000 à 9 999	2	13 638
Total	**268**	**268 298**

Juste au-dessus de 52 pourcent des résidents de la province demeurent en des milieux urbains, mais 27 pourcent des résidents du Nouveau-Brunswick demeurent en des milieux ruraux attenants des milieux urbains, tel qu'il est illustré sur le tableau suivant.

Zones d'influence par Régions métropolitaines de recensement (RMR) et Agglomérations de recensement (AR)

Recensement 2001	Population 2001	Logements privés 2001
Nouveau-Brunswick	729 498	313 609
À l'intérieur de la RMR	122 678	51 775
À l'intérieur de l'AR	258 491	109 273
Total des zones influencées par les RMR/AR	348 329	152 561
Influence forte	50 527	22 853
Influence modérée	145 567	65 990
Influence faible	135 618	56 763
Aucune influence	16 617	6 955

Il existe un gouvernement local sous une forme ou une autre pour tous les 1 938 résidents du Nouveau-Brunswick. Le morcellement des gouvernements locaux présente quelques problèmes, tel que la difficulté de traiter des problèmes qui s'étendent au-delà des limites d'un territoire, la redondance et les économies d'échelle insuffisantes quant à l'approvisionnement en services et le coût supplémentaire aux contribuables du maintien de toutes les structures municipales.

Ce morcellement limite également la capacité d'offrir des services de qualité et de diviser les coûts équitablement. Il contribue à l'absence de perspectives et d'objectifs communs qui mène parfois à des situations concurrentielles inutiles entre municipalités existant dans une seule région urbaine. De plus, on ne peut pas traiter les enjeux qui affectent la région entière, tels que l'aménagement foncier et le transport, de façon compréhensive et coordonnée.

L'administration des gouvernements municipaux est de plus en plus complexe et de bons conseils et de bonnes pratiques sont essentielles afin d'éviter les échecs coûteux. De nombreuses petites municipalités n'ont pas les moyens de se payer des administrateurs qui peuvent orienter le conseil sur ses responsabilités tout en faisant

respecter les décisions du conseil de la ville. Il est également plus difficile pour les petites municipalités d'obtenir des candidats qualifiés pour siéger sur leur conseil. Il n'est donc pas surprenant d'apprendre que ces municipalités suscitent l'aide technique des ministères provinciaux.

Finalement, jusqu'à 37 pourcent des résidents du Nouveau-Brunswick demeurent dans des territoires non érigés en municipalités et sans gouvernement local élu. Ces territoires sont perçus comme étant largement ruraux, mais en réalité ils sont concentrés relativement près des huit grandes villes de la province. Presque 70 pourcent des résidents des districts de service locaux demeurent dans un rayon de 50 kilomètres des huit villes, et la population de certains territoires non érigés en municipalités s'accroît plus vite que la population des municipalités. À titre d'exemple, la population des territoires non érigés en municipalités dans un rayon de 20 kilomètres autour de Fredericton s'est accrue de 6 873 personnes entre 1986 et 1996; la population de la Ville de Fredericton s'est accrue de 2 155 au cours de la même période. Ce même phénomène affecte les territoires non érigés en municipalités connexes à Florenceville, Bath, Bristol et Centerville. Il est exacerbé en partie par les taux d'imposition plus faibles des districts de service locaux.

Les extensions anarchiques des agglomérations industrielles, commerciales et résidentielles entraînent une réduction des espaces ouverts et des terres arables et aggravent la pollution de l'air et l'encombrement résultant des navettes plus longues. Ces extensions anarchiques ajoutent sensiblement aux coûts d'expansion des réseaux routiers, de nouvelles infrastructures et du manque d'utilisation des infrastructures existantes. La qualité de vie dans les régions urbaines en est affectée, ainsi que la distribution équitable du fardeau fiscal.

La taille et le nombre de municipalités locales contraignent la capacité de gouvernance locale à confronter les défis à venir et ne contribuent pas à créer des communautés désirables, fonctionnelles et durables à des coûts équitables et abordables pour les contribuables.

Il est difficile de justifier l'existence et la prolifération des territoires non érigés en municipalités. Étant donné que près de 80 pourcent des résidents du Nouveau-Brunswick demeurent dans ou près des centres urbains, il serait raisonnable de retracer les limites municipales, sans toutefois oublier les besoins des régions rurales.

La solution est relativement simple : nous n'avons pas besoin de tant d'entités pour bien servir les résidents du Nouveau-Brunswick. Les entités peuvent couvrir de plus grandes régions géographiques, desservir beaucoup plus de résidents et englober une assiette fiscale plus importante, leur accordant ainsi une plus grande capacité de gouvernance, administrative et financière.

Afin de poursuivre les réformes établies par le mouvement des Chances égales pour tous des années 1960, il est essentiel que nos gouvernements locaux soient équipés des outils nécessaires pour affronter les défis toujours plus divers et complexes.

Comme les détails spécifiques de la réforme municipale sont trop compliqués pour le Groupe de travail, nous recommandons qu'une commission sur l'avenir des gouvernements locaux soit établie pour assurer le suivi du Groupe de travail sur l'autosuffisance en poursuivant la réforme territoriale, structurale, législative et financière du système de gouvernance local du Nouveau-Brunswick.

Infrastructure stratégique

Nous avons fait beaucoup de progrès au cours des derniers 20 ans relativement à la modernisation de l'infrastructure économique de la province, mais en général ces améliorations ont procédé par petites augmentations, devançant rarement le besoin réel des améliorations basé sur l'activité économique. Les améliorations à l'infrastructure ont donc suivi la croissance économique, plutôt que de transformer le développement économique par leur présence.

Un point de mire primordial de l'initiative de l'autosuffisance est d'augmenter l'investissement dans l'infrastructure stratégique afin qu'elle puisse contribuer au développement économique, particulièrement en assurant : le transport concurrentiel entre les marchés canadiens et américains des biens, des services et des gens; l'intégration de l'économie provinciale; le service public rentable; le développement du tourisme; et les communications sans fil. Nous devons anticiper nos besoins en matière d'infrastructure en 2026 et procéder à les mettre en place afin que notre infrastructure puisse contribuer aux changements que nous envisageons et désirons.

Parmi nos priorités :

- Le rehaussement des réseaux routiers reliant le Nouveau-Brunswick au Canada central et aux Etats-Unis du nord-est;
- L'accès routier direct entre le nord-est du Nouveau-Brunswick et la route I-95 au Maine;
- Les améliorations aux routes qui relient les régions rurales aux centres urbains;
- Le trafic intermodal accru aux ports de Belledune et de Saint John et d'autres investissements de soutien du point d'accès de l'Atlantique;
- L'infrastructure stratégique du tourisme, notamment pour développer le produit du nord du Nouveau-Brunswick;
- L'accès au service large bande sans fil à travers la province; et
- Les investissements pour soutenir le développement de grappes de recherche et de développement dans plusieurs secteurs clés.

Fonds d'investissement à l'infrastructure

À l'heure actuelle, les investissements au développement économique sont circonscrits par les exigences financières de l'éducation et de la santé sur le budget provincial. Afin de financer les investissements à l'infrastructure proposés ci-dessus et d'autres investissements nécessaires à l'initiative de l'autosuffisance, nous devrons aborder le problème de nouvelles façons. Au minimum, le gouvernement provincial devra verser 500 $ millions en financement provincial vers le nouveau Fonds d'autosuffisance d'un milliard et négocier un financement fédéral comparable de 500 $ millions du Gouvernement du Canada. Ce sont des sommes plus importantes que le financement actuel provenant des gouvernements provincial et fédéral.

Il est vrai que cela représente un engagement financier important, mais il s'agit d'un investissement présent dans l'infrastructure nécessaire pour assurer l'avenir économique de la province. Dans ce sens, il est utile de comparer un tel investissement à la plus grande partie des dépenses gouvernementales qui servent à défrayer la consommation actuelle. Le gouvernement fédéral a exprimé son intérêt à soutenir cet élan provincial vers l'autosuffisance et il sera primordial d'établir une nouvelle ère de partenariats fédéral-provincial.

Le Gouvernement du Nouveau-Brunswick doit envisager un financement externe comme moyen principal de financer les 500 $ millions nécessaires pour le Fonds de l'autosuffisance. Spécifiquement, afin de réaliser des capitaux d'investissement au départ, le gouvernement provincial pourrait permettre aux investisseurs d'acheter des obligations à long terme émises au nom d'Alcool NB et financées par les recettes d'Alcool NB. Le Groupe de travail recommande des obligations plutôt que des parts d'Alcool NB, parce qu'ainsi la province maintien le contrôle de la société de la Couronne. Cette solution est également préférable au financement par des ressources de trésorerie parce que le Gouvernement du Nouveau-Brunswick doit renoncer aux revenus provenant d'Alcool NB pour investir au départ dans l'avenir de la province. Une discipline est ainsi établie et, avec la structure appropriée, les remboursements seront intégrés, évitant qu'ils soient perdus dans le processus normal du financement de la dette du gouvernement. D'autres ressources pourraient être perçues par l'entremise d'un budget à base zéro axée sur la réévaluation des programmes de développement économique dans le cadre des critères de l'autosuffisance. La technique du budget à base zéro consiste à justifier chaque programme gouvernemental, notamment les coûts, de nouveau à chaque année fiscale, plutôt que de baser les décisions budgétaires sur le financement de l'an précédent.

Télésanté

Nous n'atteindrons jamais l'autosuffisance au Nouveau-Brunswick tant que nous n'aurons pas un système de soins de la santé durable et abordable. Les soins de la santé constituent la plus importante composante du budget provincial et elle grandit chaque jour. L'approvisionnement plus efficace et abordable est essentiel afin de soutenir des soins de la santé de haute qualité et d'accorder la flexibilité nécessaire à la province d'investir dans l'initiative de l'autosuffisance.

La première étape serait de développer un seul système d'information électronique intégrée desservant le ministère de la Santé dans le cadre de la création d'une infrastructure pouvant supporter un système de soins de la santé durable et abordable. Ce système pourrait potentiellement stimuler le développement d'une industrie de la télésanté de niveau international dans la province.

L'élaboration d'un tel système exige un investissement au départ lorsque les fonds sont limités et les avantages en découlent plus tard. Le modèle de NAV Canada est utile dans ce contexte de l'infrastructure électronique. Afin de financer le rehaussement du système de contrôle de la circulation aérienne au Canada, le Gouvernement du Canada a permis qu'une association sans but lucratif soit constituée. L'association a émis des obligations pour remplacer le financement traditionnel des banques. L'association est gérée par un conseil d'administration qui comprend des représentants des lignes aériennes, des agents négociateurs des syndicats, des entreprises, de la communauté générale de l'aviation et du gouvernement fédéral. Une approche de ce genre servirait très bien à financer la modernisation de l'infrastructure électronique de nos hôpitaux et systèmes de santé.

Ce modèle est utile pour de nombreuses raisons. D'abord, il nous permettrait d'établir l'infrastructure électronique intégrée essentielle à nos soins cliniques. En second lieu, il s'agirait d'une association sans but lucratif plutôt que d'un organisme à but lucratif de soins de la santé. En troisième lieu, une telle association sans but lucratif peut créer un modèle de service et une niche commerciale qui peut être exportée à d'autres régions, créant ainsi des emplois d'exportation à long terme et

de haute qualité. Finalement, avec un investissement au départ de 300 $ à 400 $ millions, il nous sera possible de réaliser des épargnes de 80 $ millions.

Nouvel accord avec le gouvernement fédéral

Le gouvernement fédéral contribue généreusement au mieux-être des Néo-brunswickoises et Néo-brunswickois et il est nous importe de reconnaître son rôle. Le Groupe de travail a noté et apprécie les commentaires récents des représentants du gouvernement fédéral exprimant leur volonté de contribuer à l'esprit de collaboration du Gouvernement du Nouveau-Brunswick. L'initiative de l'autosuffisance ne peut pas réussir sans l'engagement résolu et le soutien du gouvernement fédéral. Il est primordial que cet engagement implique les représentants aux plus hauts niveaux et de part en part de la représentation fédérale dans la province – nous devons tout mettre sur la table. Nous reconnaissons que les programmes et politiques ne peuvent pas être modifiées indéfiniment pour une seule province, mais nous devons tout faire dans la mesure du possible pour coordonner les dépenses et les politiques fédérales aux grandes lignes de l'initiative de l'autosuffisance. Les industries primaires, le développement économique, la formation de la main-d'œuvre, la recherche et le développement, l'environnement et l'énergie seront d'un intérêt particulier.

Afin de consolider l'engagement du gouvernement fédéral, nous devrions mettre en place un mécanisme formel qui assurerait une réunion annuelle des premiers ministres pour évaluer le progrès et établir les priorités d'un plan d'action commun pour l'année à venir. Le gouvernement fédéral désignerait un fonctionnaire de rang élevé pour collaborer avec le sous-ministre de l'autosuffisance afin de coordonner la mise en œuvre du plan d'action et de rédiger les rapports sur le progrès de l'initiative.

En dernier lieu, nous devrions demander au gouvernement fédéral d'identifier des possibilités de transférer des bureaux fédéraux au Nouveau-Brunswick. Notre expérience antérieure de la délocalisation au Nouveau-Brunswick et au Canada atlantique a généralement été très positive. Le bureau d'inscription à l'assurance sociale de Services Canada à Bathurst, le bureau de Travaux publics et services gouvernementaux Canada à Shediac, le Centre fiscal de Summerside à l'Île-du-Prince-Édouard de l'Agence du Revenu du Canada (ARC), et le siège des Anciens Combattants Canada à Charlottetown, Île-du-Prince-Édouard. Dans tous ces cas, les ministères impliqués ont découvert une main-d'œuvre dévouée et compétente, un faible taux de rotation du personnel, des bureaux et autres services à meilleur marché qu'à Ottawa. Le Nouveau-Brunswick a en outre une main-d'œuvre bilingue. Ces délocalisations devraient, dans la mesure du possible, favoriser les milieux ruraux.

Partenariats avec les entreprises et les syndicats

Étant donné l'envergure du défi, il sera essentiel d'engager le soutien ardent du secteur des affaires et des syndicats. Cet engagement sous-entend un dialogue soutenu avec les chefs de file du monde des affaires pour connaître leurs priorités et le rôle qu'ils peuvent jouer dans le contexte de l'initiative de l'autosuffisance, tel que celui de s'attaquer aux problèmes de la productivité en investissant dans la formation et l'alphabétisation de la main-d'œuvre. Le Premier ministre provincial inviterait les chefs de file des affaires et des syndicats à se rendre à une réunion-sommet annuelle afin d'évaluer le progrès de l'initiative de l'autosuffisance, de discuter des plans pour l'année à venir et d'identifier des occasions de participation pour eux.

Initiatives

En plus d'harmoniser le cadre de politique et d'investir dans l'infrastructure stratégique, il y a de nombreuses initiatives spécifiques qui méritent notre attention immédiate afin de mettre le projet de l'autosuffisance en exécution.

Grappes technologiques
Afin de maximiser les avantages économiques des investissements publics dans le secteur de la recherche et du développement, le gouvernement provincial doit adopter une stratégie de grappes technologiques axée sur l'innovation dans des domaines tels que la foresterie, l'énergie et les recherches sur la santé et les partenariats connexes entre les universités, instituts de recherche et entreprises. Il doit réorienter le mandat et la structure du programme du Fonds pour l'innovation en recherche pour soutenir ces priorités et pour profiter du financement disponible par l'entremise d'autres programmes fédéraux.

Production allégée
Pour stimuler la productivité et la concurrence, le gouvernement devrait établir un programme de production allégée au sein du Conseil de la recherche et de la productivité, dont la promotion et la commercialisation seraient assurées partout au Nouveau-Brunswick par le Réseau Entreprise.

Petite entreprise
Afin d'accélérer le perfectionnement professionnel dans le secteur de la petite entreprise, le gouvernement devrait offrir un programme simplifié d'assistance pour hausser la productivité et complémenter les mesures incitatives d'ordre fiscal.

Immigration
Pour contribuer aux efforts d'expansion de la main-d'œuvre, le gouvernement doit entreprendre d'attirer plus d'immigrants à la province en concentrant ses efforts de recrutement à des endroits choisis de l'Europe Orientale et de l'Amérique du Sud et en fournissant un soutien à l'établissement et l'intégration par l'entremise d'initiatives communautaires. Nous soulignons que, quoique la province doive cibler les immigrants qualifiés dans les secteurs de pénuries, nous aurons toujours besoin de gens avec des compétences en numératie et en alphabétisation pour la manœuvre dans certains secteurs.

L'impact cumulatif

Pour atteindre l'autosuffisance avant 2026, le Gouvernement du Nouveau-Brunswick aura des choix audacieux à faire dans les prochaines années. Comme le Groupe de travail l'a dit dans son premier volume, À la croisée des chemins, les demi-mesures ne suffiront plus.

Dans ce troisième volume, le Groupe de travail a décrit les premiers pas que selon lui, le gouvernement provincial doit prendre sur la voie de l'autosuffisance.

Ces objectifs stratégiques comprennent :

1. Désigner la marque du Nouveau-Brunswick en province dynamique avec un standard de vie élevé, dans le cadre d'une stratégie globale de hausser la population en attirant les gens à la province pour travailler.
2. Désigner un sous-ministre responsable de l'initiative de l'autosuffisance pour surveiller sa mise en œuvre.

3. Établir un programme flexible de mesures incitatives pour attirer les entreprises, particulièrement dans les secteurs de croissance ciblés dans l'initiative de l'autosuffisance.
4. Réexaminer la politique fiscale relative aux entreprises, y compris les crédits d'impôt qui appuient la hausse de la productivité, la croissance des exportations, la formation de la main-d'œuvre et l'efficacité énergétique.
5. Réexaminer les programmes gouvernementaux, tels que le Crédit d'impôt à la petite entreprise et les garanties aux emprunteurs, afin de faciliter l'accès au capital des petites et moyennes entreprises.
6. Apporter des réformes importantes au cadre de politique et réglementaire d'un vaste éventail de programmes gouvernementaux, conçus pour réorienter les politiques vers la pénurie de la main-d'œuvre plutôt que la création d'emplois. Cette initiative comprend la renégociation de l'Entente fédérale-provinciale sur le développement du marché du travail, la réévaluation de la retraite obligatoire et des lois sur le salaire minimum.
7. Établir un Conseil sur l'emploi pour les Autochtones afin d'accroître la participation des Autochtones à la population active.
8. Mettre en œuvre un plan régional compréhensif qui s'appliquerait à toutes les régions de la province et qui mettrait l'emphase sur le développement durable, y compris l'emploi des terres, le logement, l'infrastructure et le développement social.
9. Créer un centre d'excellence pour l'approvisionnement en services.
10. Délocaliser des services gouvernementaux en dehors de Fredericton.
11. Créer un organisme réglementaire afin d'harmoniser les règlements de la province à celles des provinces et nations voisines du Nouveau-Brunswick.
12. Créer une commission sur l'avenir des gouvernements locaux afin de réformer l'organisation territoriale, structurale, législative et financière des systèmes de gouvernance locaux du Nouveau-Brunswick.
13. Créer un Fonds de l'autosuffisance de 1 $ milliard afin financer les investissements stratégiques à l'infrastructure. Les gouvernements provincial et fédéral se partageraient les coûts.
14. Financer le 500 $ millions pour le Fonds de l'autosuffisance de la province en émettant des obligations à long terme sur Alcool NB.
15. Créer une association sans but lucratif pour financer le développement d'un système de télésanté pour le Nouveau-Brunswick.
16. Établir une réunion-sommet annuelle entre les premiers ministres du Canada et du Nouveau-Brunswick afin de discuter des relations entre le Nouveau-Brunswick et le Canada et avant tout d'établir et d'évaluer les priorités d'un plan d'action pluriannuel et coordonné.
17. Établir une réunion-sommet annuelle entre le Premier ministre et les chefs de file des secteurs des affaires et des syndicats, afin d'évaluer le progrès de la productivité, de la formation de la main-d'œuvre et des enjeux de l'alphabétisation dans le cadre de l'initiative de l'autosuffisance.
18. Réexaminer le mandat et la structure actuels du Fonds pour l'innovation du Nouveau-Brunswick, afin de les réorienter vers le développement des grappes de technologies dans des secteurs clés tels que la foresterie, l'énergie et la recherche sur la santé.
19. Assurer la création d'un programme de production allégée par le Conseil de la recherche et de la productivité qui serait mis en avant par le Réseau Entreprises provincial.
20. Initier une stratégie ciblée de l'immigration qui met l'emphase sur l'Europe Orientale et l'Amérique du Sud.

The New Brunswick Reality Report

PART 3: POLICY DIRECTIONS

The Self-Sufficiency Task Force

New Brunswick

The New Brunswick Reality Report

PART 3: POLICY DIRECTIONS

THE SELF-SUFFICIENCY TASK FORCE

Transformative change does not just happen.

If New Brunswick is to achieve self-sufficiency by 2026, both government and industry will need to make significant investments – in people and in equipment, in technology and in communities.

The Self-Sufficiency Task Force was asked to offer our perspective on what we believe are the current realities confronting New Brunswick and to inform New Brunswickers of the deeper issues affecting the province's capacity for growth.

In our first paper, Part I: At the Crossroads, we outlined the major issues facing New Brunswick, such as labour force development, productivity, the pace of economic growth and the tension between urban and rural communities.

We also outlined what we call the seven realities; specific measures we believe must be followed if New Brunswick is to achieve self-sufficiency by 2026.

Those realities are:

Reality 1:
We need to increase our population and our labour force and reverse shrinking population trends.

Reality 2:
We need to be prepared for sweeping changes of unprecedented magnitude. Half-measures will not work. Acknowledging the need to focus on opportunities that will produce the scale of change required is imperative.

Reality 3:
We need to increase labour productivity by providing people with the right tools for the right jobs.

Reality 4:
We need to strengthen the connections between urban and rural New Brunswick through large-scale investments in infrastructure.

Reality 5:
Export growth must drive overall economic growth. This will create prosperity.

Reality 6:
We need to quickly and aggressively expand our existing corporate base.

Reality 7:
Leaders at all levels of New Brunswick society must step forward.
In this, our second report, we divide the New Brunswick economy into 16 sectors. We examine each through the lens of the seven realities and consider the challenges and the possibilities each sector faces over the next few years.

In our second paper, Part II: An Export-Driven Economy, we outlined the specific challenges and opportunities facing 16 key economic sectors.

We believe growth will be led by the following sectors: energy, manufacturing and fabrication, aquaculture, information and communication technology, environmental technologies, customer contact centres, tourism and e-health.

We also recognize that our traditional resource industries, particularly forestry, fisheries and mining, will face major restructuring in the coming years, but each will remain an important part of the provincial economy once measures are taken to maintain productivity and competitiveness.

To achieve the level of growth required to attain self-sufficiency, we concluded that existing businesses must invest in training, technology and equipment to improve productivity; that business development strategies must build upon the existing strengths of each region; and, that the New Brunswick economy must become more integrated across regions.

In this, our third report, we detail the important role the Government of New Brunswick must play in spearheading the work of the self-sufficiency agenda.

We invite you to join this conversation, on our website at www.gnb.ca/2026.

Sincerely,

Gilles Lepage

Francis McGuire

March 2007

Creating a Positive Dynamic - Branding

The success of any strategy depends in large part on getting people to believe in it. By its very nature, a 20-year self-sufficiency agenda will be detailed and complex and will be difficult to communicate to those who must accept the overall vision for it to succeed. Leadership is about continually reinforcing that vision in ways that will inspire those that will follow, contribute or be recruited to the cause. Sustaining the vision of self-sufficiency in ways that will continue to motivate and inspire New Brunswickers, address negative preconceptions from outside the province and rebrand New Brunswick as the place to be in the 21st century is essential.

In a competitive world where one is competing for scarce resources, branding is an important marketing tool. In the 1990s, New Brunswick developed a remarkably successful brand. Everybody in the country knew that New Brunswick "was open for business." The brand was deliberately built to promote the attraction of business to the province and to create "jobs, jobs, jobs." This positioning took planning and a sustained campaign that first established the brand, then communicated it to New Brunswick's citizens and to the rest of the world. A similar plan must be implemented around the goals of self-sufficiency and it must be managed by a dedicated team within the public service.

Today the goal is to attract people. In order to do that, New Brunswick must brand itself as the most exciting and dynamic place to be in Canada – a place where exciting careers and lifestyles await – for both newcomers and for New Brunswickers who have moved away. People want to live in a region of the country that is going places, that is innovative in the fields of education, health, tourism, technological development or the delivery of government services. Just as the province has established a strong brand with its claims that New Brunswick has the warmest beaches north of Virginia and as a place where you can walk the ocean floor, our communities need to develop their own, distinctive brands. Perhaps Saint John is becoming the Houston of the North, Fredericton is the Smartest City in North America, Moncton is the Centre of Entrepreneurship, Plaster Rock is the Pond Hockey Capital of the World, Caraquet is the Cultural Capital of Canada, or Campbellton is the Gateway to the Atlantic Provinces.

Within the brand must be the secondary message that New Brunswick has a competitive standard of living. That means wages on par with national averages. That means quality, affordable housing, education and health services that are on par with the rest of the country.

But before we can brand our province as an exciting place to live and work, we must first believe in it. New Brunswick residents need to see themselves as people who are prepared to embrace the future in a province where exciting things happen first.

New Brunswick is a small province that is culturally and geographically diverse. Although this has the disadvantage of lacking scale, it also means that we are capable of getting things done quicker and faster. By being on the leading edge in adapting to change of all kinds, New Brunswick can establish itself as the place where things happen first. This can be a powerful brand that will attract the kind of individuals, companies, entrepreneurs and academics that are anxious to be part of that change and to define the future for themselves.

Driving the Agenda – Governance

Plans don't implement themselves. While this is obviously true, it is useful to remind ourselves that the real work only begins when the plan is complete. This is particularly true in complex organizations such as the Government of New Brunswick. Accordingly, a significant element of the self-sufficiency agenda will be to ensure that effective organizational arrangements are in place to ensure success.

Interdepartmental Coordination

The drive to self-sufficiency will require the development and implementation of initiatives across all provincial government departments. Leadership will be required within the public service to ensure effective coordination, development and implementation of action plans. Annual accountability frameworks that clearly identify the results to be achieved by each deputy minister in support of the self-sufficiency agenda must be established.

The achievement of results must similarly be evaluated annually and should provide the basis upon which a deputy minister's performance is assessed. It is recommended that future increases to the pay bands for deputy ministers, up to a maximum of 25 per cent, be designated pay-at-risk, which would be awarded annually based on the degree to which performance objectives have been met.

The task force also recommends that a new position be created, a deputy minister responsible for the self-sufficiency agenda. This person would be responsible for the overall coordination of the government's self-sufficiency agenda, including brand management, and would report directly to the premier.

Getting the Incentives Right

The strategy for self-sufficiency in New Brunswick calls for the ongoing transformation of the provincial economy, which in turn should lead to a more productive partnership between the public and private sectors.

Government must take the initiative in setting the framework for dynamic growth and structural change. This requires a more strategic approach to the way the government creates incentives for the private sector and a smarter approach to the way the government manages the public sector and frames policies and programs.

Business Attraction

In the task force's previous reports, At the Crossroads and An Export-Driven Economy, the attraction of large, stable national and international companies was highlighted as an important element of the self-sufficiency agenda. In the last 15 years, 20,000 call centre jobs have been created in New Brunswick. But the province faces competition from its neighbours. Over the last five years, Nova Scotia has proven to be quite successful at attracting high-end business service-oriented jobs. New Brunswick, which had been the regional leader in this area, now lags behind.

The potential for attracting high-end customer contact and back-office business services jobs to New Brunswick remains high. Creating 15,000 new higher back-office business services jobs over the next 15 years is a reasonable target. Other sectors such as engineering, information technology, health, environmental technologies, manufacturing and petrochemicals also hold promise.
For such a strategy to be successful, the provincial government must equip itself with a full range of tools that will enable it to compete effectively with other jurisdictions. Even with quick response times and a well-trained and dependable labour force, reasonable and customized incentives will be required from time to time, whether in the form of tax breaks, cash incentives, loan guarantees or labour force training.

This strategy should be flexible to allow for the negotiation of packages that are tailored on a case-by-case basis. Incentives should be calculated based on the projected payback in terms of incomes and taxes, the level of risk, the strategic importance of the investment and what is offered in competing jurisdictions. For example, firms that will help establish a strong base in one of the sectors earmarked for growth within the self-sufficiency agenda might warrant a higher level of support than firms that decide to invest in New Brunswick once the sector is well-established. Such an approach must be reserved for marquee firms that will anchor development and raise the province's reputation as a leader in one of the key growth sectors of the self-sufficiency agenda. Although the money involved may be big, the risks are low.

While all provincial government departments will have key roles to play in the self-sufficiency agenda, it is Business New Brunswick that will play the most critical role, particularly in driving the business attraction and the growth in productivity agendas. This will require strong leadership, a focussed mandate, a clear organizational structure and adequate resources to ensure success. Public servants overseeing the business attraction strategy must have the authority to aggressively interact with potential investors and to make deals as quickly as possible. This will require access to the highest levels of government to discuss policy options and to streamline operations.

Taxation
New Brunswick's corporate taxes are among the lowest in Canada; the large corporation tax is 12 per cent while the small business corporate tax is at 1.5 per cent and is scheduled to drop to one per cent on July 1, 2007.

While a competitive tax environment for business is an important element in the mix of policy options for self-sufficiency, other tax options should be examined which specifically target investments necessary for stronger productivity and income growth. In the view of the task force, business tax rates below the Canadian average should be earned through investment behaviour, not given away.

The Government of New Brunswick's tax policy needs to take stock of whether general rate reductions and other elements of business taxation are in fact geared to the challenges the province faces, whether these policies are achieving objectives and whether more targeted incentives, rather than reductions in the general rate, are now required.

The task force recommends the provincial government consider:

- Targeted investment tax credits for corporations in support of investments related to productivity, export growth, workforce training and energy efficiency
- Special tax measures to help businesses fund on-the-job literacy training;
- Encouraging the federal government to adopt recent recommendations by the House of Commons Standing Committee on Industry, Science and Technology regarding the reduction of capital taxes and improvements to the Science Research and Experimental Development (SR&ED) Tax Credit. The committee has recommended:

    i. Changing the capital cost allowance for machinery and equipment used in manufacturing and processing and equipment associated with information, energy and environmental technologies to a two-year write; and
    ii. Making the SR&ED tax credit fully refundable; excluding investment tax credits from the calculation of the tax base; providing an allowance for international collaborative research and development; and expanding the investment tax credits to cover the costs of patenting, prototyping, product testing and other pre-commercialization activities.

The task force strongly supports these recommendations.

Access to Capital and Tolerance for Risk

The concepts of access to capital and risk tolerance are often confused. Not since the 1950s has there been this much capital in the world at the disposal of investors looking for secure investment opportunities. However, the general tolerance for unsecured risk remains low. Small businesses and businesses located in remote areas are oftentimes considered less secure and a greater investment risk, which is why these types of businesses are difficult to finance.

For example, if a newly constructed building has to be sold as security, a creditor would be fairly confident to quickly recoup all or the better part of their investment if the building is located in a thriving urban centre. In a more rural area, the lender would probably have to wait a longer period of time to realize on his security and then probably at a significant discount.

The task force believes that the government will have to play a role in these higher risk financings, particularly, but not exclusively, in rural areas. The fundamental issue is to decide how much risk the government should take.

The tolerance for risk has been, and continues to be, a significant barrier to the growth and development of businesses in the province. Conventional lending institutions have, over the past two decades, moved away from the locally-based relationship banking model to one where credit worthiness decisions are increasingly made remotely and based on predetermined formulas and corporate decisions regarding the portfolio of economic sectors in which investments can be made. These changes have had particularly negative consequences for businesses in rural areas and in the resource sectors but have impacted most sectors and regions of the province.

The task force divides the tolerance for risk into three categories:

1. Projects requiring less than $1million.
2. Projects requiring $1 million to $5 million.
3. Projects requiring $5 million to $20 million.

In general, government measures have been effective in addressing access to capital issues up to the $1-million level involving support for expansion, innovation and marketing, especially in small firms. Both the federal and provincial governments have put in place a number of measures to address the problem, most notably, the Business Development Bank of Canada (BDC), the Atlantic Canada Opportunities Agency (ACOA) and the Community Business Development Corporations (CBDC) at the federal level and specific programs through Business New Brunswick at the provincial level.

However, additional measures to provide seed capital for new start-ups and measures to streamline the process of accessing what is available from the various agencies at both the federal and provincial levels needs to be addressed. The provincial government should pursue a partnership arrangement between Business New Brunswick and ACOA whereby the business officers in both organizations would be authorized to process applications from clients considering the full range of potential support available from both organizations. This would eliminate the need for clients to deal separately with both organizations and effectively provide single window service. The proposed provincial seed capital program will complement the existing suite of support programs.

Although these kinds of programs tend to bear a higher degree of risk, the total loss rates have tended to be in the five to 10 per cent range which, given the size of investments and the success rate, still results in a sound investment. In terms of the self-sufficiency agenda, these programs are critical to help create and expand small businesses but the overall impact is still limited. The provincial government's proposed seed capital program is likely to invest $100,000 in 100 firms per year for a total investment of $10 million while levering a similar investment from other sources.

The most difficult challenge in terms of access to capital, particularly as it relates to new technology-based start-ups, is in the $1-million to $5-million range. This is the so-called "valley of death" where a company has a proven technology and potential markets but lacks the often significant amounts of venture capital needed to mount the aggressive marketing campaign and production rollout required to grow fast enough to get ahead of existing competitors and establish market credibility.

The task force recommends the provincial government consider the following changes.

1. Review the Small Business Investment Tax Credit including:
    - A major increase in the maximum allowable investment to $300,000 from the current $50,000;
    - Simplify eligibility and application requirements; and,
    - Consider a more targeted approach to eligibility requirements, eligible business sectors and improved marketing of the program to increase awareness inside and outside the province.

The current 30 per cent tax credit is generous enough to make it effective. Such changes, while probably only applicable in a small number of cases, should reduce the effort required by entrepreneurs to raise larger amounts of capital when investors interested in putting up more substantial amounts can be found. The task force notes this will not be an expensive program as there are a limited number of people who can put $300,000 at risk and those that do are likely to do it only a few times.

2. Support the expansion of export-driven firms through a more aggressive program of providing loan guarantees between $1 million and $5 million. Loan guarantees are preferable to direct loans because they maintain the involvement of private sector lenders and can leverage a greater degree of private sector risk-taking. It should be noted that with a portfolio of unsecured loan guarantees in the $1million to $5 million range, losses can be expected to be higher than for the proposed seed capital program, but nevertheless manageable.

3. Establish the capacity to take direct equity positions in export-oriented, technology-based start-ups that demonstrate high growth potential in sectors deemed to be strategically important.

Finally, there is growing evidence that even medium-to-large businesses in the province are having difficulty accessing the sometimes significant injections of new financing needed for working capital, to expand production, invest in productivity or grow through the acquisition of other companies. The amounts of financing required are often in the $5-million to $20-million range. These companies tend to be stable family-owned businesses in traditional sectors that, while profitable, do not offer the returns in the range of 30 per cent return on equity that would attract venture capital. Nevertheless, these companies are often important anchors for local economies and have much to contribute to the self-sufficiency agenda, particularly as it relates to the restructuring that will be required in the forestry and fisheries sectors and to increase productivity. Unfortunately, there is no easy solution to this problem and it is unlikely to be resolved without government assuming the ultimate risk.

Over the years, many proposals have come forward from business groups suggesting ways in which the government can address this issue. Most have involved either the establishment of new tax incentives to encourage individuals to invest in venture pools or the establishment of quasi-independent lenders financed in large part with government funds. Generally, the experience with these approaches has not been as encouraging as had been hoped. The size of the pools of capital that can be put together is small, administration costs are high on a unit basis and risks can not be spread over a large enough client base. This inevitably drives those charged with the management of these pools to be extremely conservative in order to maintain viability. For example, if two loans of $20 million go bad in one year, the public outcry is such that the institution soon acts as a conventional lender.

The task force believes that the creation of new entities to address this issue should be avoided. Rather, it must be recognized that one way or the other, government will have to be part of the solution and it is better for it to act directly than to continue to search for new magical third-party solutions. A clear framework must be established to ensure that government participation is both targeted and strategic. For example, the government should be prepared to cover the risks where it is a barrier to beneficial restructuring or the development of value-added opportunities in the fisheries and forestry sector. Government can also play a role when the lack of access to capital is an impediment to the exploitation of a major new market opportunity for a New Brunswick-based company.

It must be clear that such assistance will not be used to bail out companies in financial difficulty. It is there to facilitate access to financing for companies with solid management and financial track records that cannot obtain adequate conventional financing for projects that have strategic significance within the self-sufficiency agenda. The preferred method of providing such financial support would be through the provision of loan insurance to conventional lenders or perhaps the provision of loan loss reserve protection for lenders prepared to provide loans to a certain category of projects deemed to be of strategic importance.

The Policy and Regulatory Framework

Although the private sector is clearly the lead player in moving the province forward in terms of productivity, competitiveness and jobs, government will have a significant impact on the pattern and pace of progress through its policies and regulation. Redesigning the provincial government's policy and regulatory framework is a key component of the self-sufficiency agenda and will span a wide range of business sectors and economic development activities.

The task force has been struck by the degree to which current federal and provincial policy and program frameworks reflect a paradigm in which the issue of unemployment has taken centre place. Whether it is the challenges of professional certification processes, the fact that training programs for the most part exclude the employed work force or that the wives of immigrant truck drivers in Carleton County are prevented from working while local employers have a hard time filling vacancies, the task force has been presented with example after example of policies and programs that hinder rather then help address labour shortages and the need to improve productivity.

Taking account of the challenges and opportunities ahead, reforming the policy and program framework is needed to address a comprehensive range of policy options. Nothing short of a paradigm shift is required in which all policies and programs of government are scrutinized to ensure that the proper incentives are in place to support the self-sufficiency agenda. The provincial government must work closely with the federal government to ensure a similar scrutiny takes place in areas of federal jurisdiction that are crucial to the self-sufficiency agenda.

Labour Market

There are three aspects of labour market policy and legislation that warrant review in the context of the self-sufficiency agenda.

1. The Labour Market Development Agreement between the provincial and federal government spends over $90 million annually on training, however only unemployed workers are eligible. This agreement should be renegotiated to fund retraining and skills upgrading for employed as well as unemployed workers.

2. Given the evident shortages in workers, particularly those with higher skills and experience, the policy framework needs to put in place new rules concerning mandatory retirement. The principle should be one of choice, allowing flexibility for employees and employers. There is no case for preventing employees continuing to work if they wish to at places where their services are needed. Equally, there should be no barriers to those who wish to return to the work force after a period of retirement.

3. If maximum use is to be made of the potential labour supply, minimum wage rates have to be sufficiently attractive to draw unemployed workers into the labour force. The government has moved decisively on this issue and the economic impact of the recent changes should be carefully monitored. The objective should be to move the New Brunswick rate to the Canadian average over time.

As was discussed in the task force's second report, An Export-Driven Economy, Mi'kmaq and Maliseet adults are chronically underrepresented in the province's labour force and the incidence of low-incomes among Aboriginals is double the rate in the non-Aboriginal population. Aboriginal birthrates are three times the national average, which means that as the population of New Brunswick ages, the pool of young, working-age Aboriginals will become increasingly important. While Aboriginals continue to show lower high school and post-secondary graduation rates, educational levels of this group have increased significantly over the last decade. Young Aboriginal men and women are graduating from post-secondary institutions in ever-increasing numbers. However, addressing Aboriginal employment issues must do more than direct them to training programs and opportunities. Cultural and other systemic barriers to Aboriginal participation in the labour force must be addressed. This requires the collaboration of the provincial government and Aboriginal leaders.

The provincial government should establish an Aboriginal Employment Council with representatives from the Aboriginal community, the business and labour communities, the Department of Post-Secondary Training and Labour and the federal government. The council's mandate should centre on education and training, including issues of funding, accessibility and the elimination of cultural and systemic barriers. The council's initial tasks should be the development of an education and skill profile of New Brunswick's Aboriginal population, the identification of employment opportunities in the public and private sectors and any other issues deemed to be important to full Aboriginal participation in the labour force.

In the past, the provincial government has, for constitutional reasons, left the funding of training programs for Aboriginals to the federal government. The provincial government will have to consider providing funding to programs to train Aboriginals for high-demand occupations. Finally, the provincial government must show leadership by proactively recruiting Aboriginals to positions in all government departments and agencies within the next five years.

Education and Training

Higher education usually equates to higher incomes and increasingly, employers are looking for employees who have some form of post-secondary through post-graduate learning.

The Government of New Brunswick has established the Commission on Post-Secondary Education to examine the future of the university and community college systems. The Commission's work will be important from the standpoint of the self-sufficiency agenda because of the vital role post-secondary educational institutions play in meeting labour force needs.

From the perspective of the self-sufficiency agenda, the policy framework for education and training should:

- Emphasize an outcomes–oriented system in K-12 education, incorporating transparency, accountability, accreditation and the resourcing of special needs;
- Ensure high school students are knowledgeable about job opportunities so as to make informed career choices;
- Ensure students who want to enter the trades have access to high quality vocational training in high school;
- Increase the number of joint programs between universities and community colleges.
- Encourage a new partnership between the provincial government, the federal government and the private sector to double the adult literacy rate in the next decade; and,
- Ensure that credential recognition processes for doctors, nurses, engineers and other accredited professions are timely, responsive to labour force requirements, transparent and accountable. The present system to recognize credentials from other jurisdictions is unnecessarily long. Our goal should be to ensure that no accreditation process takes more than a year. The provincial government should work with accreditation bodies to quickly achieve this goal.

Environment

Sustainable development and climate change are driving the green technology challenge. Public awareness and concern will compel governments to focus on alternatives and innovations that yield long-term solutions. A long-term market shift is underway which will create expanding economic opportunities in the area. There are productivity and competitiveness gains that can enhance sustainable development and vice versa.

Government will need to be responsive and innovative in shaping the policy framework to achieve these gains. There are a number of areas where the role of government will need to be more proactive:

- Develop environmental frameworks for sustainable development within the provincial government's land use planning process to provide greater transparency and predictability for overall development. This can be done through the implementation of a comprehensive regional planning process as provided for in the Community Planning Act;
- Require international standards of certification for sustainable development practices in all the resource sectors;
- Act as a model user for alternative energy applications including wind, biofuels and low level energy production;
- Establish a federal-provincial framework agreement to share the cost of innovative projects involving the design, development and application of green technologies by private sector businesses in New Brunswick;
- Establish a research consortium for carbon sequestration led by the Research and Productivity Council to partner with other research institutions and private sector interests;
- Encourage the federal government to move forward with a policy framework for Canadian participation in international carbon emissions trading; and,
- Establish aggressive targets for the reduction of energy consumption in both the residential and industrial sectors.

Energy

There can be no doubt that energy-related industry is a strategic asset for a more prosperous future for New Brunswick. But a number of conditions for success must be met and the government policy framework has to be attuned and prioritized to this opportunity. Simply put, energy-related investments will provide a strong foundation for export-led growth.

The task force recommends the provincial government address the following conditions for success:

- Provide a single-window office of coordination to enable the Government of New Brunswick to deal efficiently and expeditiously with the range of government issues at all levels relating to energy investments in the Saint John region. This should include the establishment of a regional planning process to ensure that issues such as the environment, land use, housing, infrastructure and social development are dealt with in an open and transparent way that provides the framework for longer-term development in the region;
- Enhance New Brunswick's role in the nuclear industry through negotiation with Atomic Energy of Canada Limited concerning the feasibility study for the Advanced Candu reactor program, a new nuclear fuel fabrication facility and a centre of excellence for the retubing of the AECL Candu reactors;
- Develop a 20-year strategic plan, in consultation with NB Power and US users, concerning the expansion of electrical generation and transmission facilities between New Brunswick and the United States; and,
- Reexamine the investment opportunity for a second generating plant at Belledune focusing on market access and the use of zero-emission clean coal technology.

Smart Government

Providing public services is a major component of New Brunswick's financial and economic resources. The self-sufficiency agenda requires that government be more efficient and cost-effective. It must also play a transformative role in overall productivity improvement. To that end, the provincial government should create a centre of excellence for service delivery, for both the delivery of services to New Brunswick residents and in support of government departments. This internal centre of excellence should be mandated to identify best practices and innovations, conduct program efficiency audits, and partner with the private sector on service delivery innovations and applications.

In addition, the mandate of Service New Brunswick should be expanded to allow the agency to take a proactive role in identifying and engineering improvements and efficiencies in service delivery across the public service. Service New Brunswick should deliver all regulatory transactions (fines, fees, permits and licenses), public information and awareness, and information technologies to promote public and employee participation and input in government.

The provincial government should also consider decentralizing government services by setting up work units outside Fredericton. Discussion about decentralizing whole government departments is always difficult and the opportunities for moving whole departments are few. However, there is an opportunity to decentralize certain back-office functions. Service New Brunswick has been very good at distributing its departmental workload around the province. Cheque processing and payroll functions could easily be added to the billing functions which the Federation des Caisse Populaire does in Caraquet for NB Power. Back-office operations offer the best opportunity for decentralization.

Smart Regulation

Public interest considerations necessitate a continuing role for government in regulating a range of economic, environmental and professional activities. Globalization in the movement of goods, services and people requires that our regulatory regimes are competitive and supportive of New Brunswick's self-sufficiency goals.

The regulators and the regulated understandably have different interests and government may need to look to third party models to achieve smarter outcomes. For example, the provincial government could establish a regulatory body charged with the following mission:

- To identify ways to harmonize provincial regulations with neighbouring jurisdictions to facilitate the movement of goods and services. The recently concluded Trade, Investment and Labour Mobility Agreement (TILMA) between Alberta and British Columbia should be considered as a model for what needs to be accomplished. While priority must be given to reaching agreements with the other Atlantic provinces and Quebec, consideration should also be given to arrangements with Maine, particularly as it relates to transportation;
- To identify opportunities to modernize certification and transferability of credentials to support labour market needs; and,
- To solicit and review private sector proposals to streamline and reduce the cost impact of regulatory compliance.

Local Governance

There are 102 municipalities in NB - eight cities, 26 towns and 68 villages - with a population ranging between 189 people to 69,661 people. About two-thirds of New Brunswick's population lives in a municipality. Of these 102 municipalities, 87 of them have less than 5,000 residents; 70 of which have less than 2,000 people, as the following table illustrates.

Number of municipalities by population (2001 Census)

Population	Number of municipalities	Total Number of inhabitants
Less than 500	12	4,052
500 to 999	25	19,427
1,000 to 1,999	33	47,214
2,000 to 4,999	17	64,475
5,000 to 9,999	5	33,058
10,000 to 19,999	7	106,028
20,000 and more	3	178,267
Total	**102**	**452,521**

Just over 268,000 or 37 per cent of NBers live in areas outside the territorial limits of municipalities and have no form of local government. Those areas are divided into 268 local service districts.

Most local service districts have a small population – 65 per cent have a population of less than 1,000 people, while another 23 per cent have a population between 1,000 and 2,000 people.

Number of local service districts by population (2001 Census)

Population	Number of local service districts	Number of inhabitants
Less than 500	93	24,661
500 to 999	83	64,645
1,000 to 1,999	60	83,008
2,000 to 4,999	30	82,346
5,000 to 9,999	2	13,638
Total	**268**	**268,298**

While just over 52 per cent of New Brunswickers live in urban areas, rural areas that are close to urban areas are home to about 27 per cent of New Brunswick residents, as illustrated below.

Census Metropolitan Areas (CMA) and Census Agglomerations (CA) influenced zones

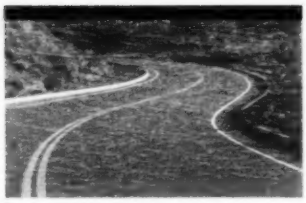
2001 Census	2001 Population	2001 Private Dwellings
New Brunswick	729,498	313,609
Within CMA	122,678	51,775
Within CA	258,491	109,273
Total CMA/CA Influenced Zones	348,329	152,561
Strongly Influenced	50,527	22,853
Moderately Influenced	145,567	65,990
Weakly Influenced	135,618	56,763
Not Influenced	16,617	6,955

There is some form of local governance for every 1,938 New Brunswickers. The fragmentation of local bodies presents a number of drawbacks, such as the problem of dealing with issues that go beyond a limited territory, duplication and suboptimum economies of scale in the provision of services and the additional cost to taxpayers of maintaining all of these municipal structures.

Fragmentation also limits the ability to offer quality services and to apportion the costs fairly. It also leads to a lack of common perspective and purpose that can lead to unhelpful competition between municipal bodies in a single urban region. Moreover, issues that affect the entire region such as land-use planning and transportation are often not dealt with in a comprehensive and coordinated way.

The operation of municipal governments is becoming increasingly complex and requires good advice and sound administrative practices to avoid costly failures. Several small municipalities are not able to attract administrative staff able to effectively advise council on their responsibilities and, in turn, capable of implementing and enforcing council's decisions. It is also more difficult in smaller municipalities to attract strong and highly qualified candidates to municipal council. Therefore, it is not surprising that these municipalities seek greater technical assistance from provincial departments.

Finally, fully 37 per cent of New Brunswick residents live in unincorporated areas where they have no form of elected local government. While the perception is that unincorporated areas are mostly rural, the reality is that they are concentrated in relatively close proximity to the eight cities. Almost 70 per cent of local service districts residents live within a 50-kilometre radius of the eight cities, and the population of some unincorporated areas has grown faster than the population of municipalities. For example, the unincorporated areas within a 20-kilometre radius of Fredericton grew by 6,873 people between 1986 and 1996; the City of Fredericton's population grew by just 2,155 people over the same period. A similar phenomenon can be observed in the unincorporated areas around rural municipalities such as Florenceville, Bath, Bristol and Centerville. This phenomenon is driven, in part, by the lower tax rates for local service districts.



Sprawling industrial, commercial and residential developments lead to a reduction of open space and arable land and increased air pollution and traffic congestion resulting from longer commutes. This sprawl also leads to significant costs engendered by the expansion of the road network, new infrastructure, and the underutilization of existing infrastructure. For cities, it impacts the quality of life in urban areas and the distribution of the local tax burden.

Fundamentally, the current size and number of local bodies does not provide the local governance capacity to face the challenges of the future while providing desirable, functional and sustainable communities with affordable and equitable costs to the taxpayers. If the province is to achieve self-sufficiency by 2026, New Brunswick communities, through local governments, must be positioned to be able to collectively contribute to this objective. A strong province requires strong communities.

It is hard to justify the continued existence and proliferation of local bodies. Given that close to 80 per cent of New Brunswickers either live in or near urban centres, it makes sense to reorganize municipal boundaries, without forgetting about the needs of rural areas.

The solution is rather straight forward: we need far fewer bodies to serve all New Brunswickers. These bodies need to cover larger geographic areas, serve substantially more citizens and contain a larger tax base, thereby increasing their governance, administrative and financial capacity to fulfill their responsibility.

To build on the foundation established by the Equal Opportunity reforms of the mid-1960s, it is essential that our local governments be equipped with the tools they need to meet their increasingly diverse and complex challenges.

Because the specifics of municipal reform go beyond the capacity of the task force, we recommend that as a follow-up to the government's Self-Sufficiency Task Force, a Commission on the Future of Local Governments be established to reform the territorial, structural, legislative and financial organization of the local governance system in New Brunswick.

Strategic Infrastructure

Progress has been made over the last two decades in modernizing the province's economic infrastructure but, in general, the improvements have proceeded in small increments, rarely outpacing the actual demand for such improvements based on increased economic activity. Accordingly, infrastructure improvements have followed economic growth as opposed to being a transformative force in economic development.

A key focus of the self-sufficiency agenda must be to accelerate investment in strategic infrastructure so that it can drive economic development, particularly as it relates to: ensuring competitive transportation to Canadian and US markets for goods, services and people; the integration of the provincial economy; the delivery of cost-effective public service; tourism development; and wireless communications. Fundamentally, we have to anticipate the infrastructure requirements in 2026 and set about to put them in place by 2015 so they can drive the changes we want and need.

Priorities include:

- Provincial highway system upgrades to connect New Brunswick to Central Canada and the northeastern United States;
- Direct highway access between northeastern New Brunswick and I-95 in Maine;
- Improvements to highways that connect rural areas with urban centres;
- Increased intermodal traffic at the ports of Belledune and Saint John and other investments in support of the Atlantic Gateway;
- Strategic tourism infrastructure particularly to support product development in northern New Brunswick;
- Access to broadband wireless throughout the province; and
- Investments to support the strengthening of world-class research and development clusters in a few key sectors.

An Infrastructure Investment Fund

Currently, economic development expenditures are squeezed by the financial demands of health and education in the provincial budget. Financing the priority infrastructure investments outlined above and other investments required for the self-sufficiency agenda will require unique approaches. The provincial government will, at a minimum, need to finance $500 million of provincial funding for a new $1-billion Self-Sufficiency Fund and negotiate matching funding of $500 million from the Government of Canada. That is greater than the current level of infrastructure funding from existing federal and provincial programs.

While this is a significant financial commitment, it must be seen as investing now in the assets that are required to secure the economic future of the province. In this sense, such investments should be contrasted to the vast majority of government spending which goes to support current consumption. The federal government has expressed interest in supporting the province's move to self-sufficiency and it will be important to establish a new era of federal-provincial partnerships.

The Government of New Brunswick should consider external financing as the principal means of financing the $500 million needed for the Self-Sufficiency Fund. Specifically, to obtain upfront investment capital, the provincial government should allow private investors to take a financial position in the New Brunswick Liquor Corporation through a long-term bond issue with the financial return financed by NB Liquor revenues. The task force recommends bonds rather than simply selling an equity position in NB Liquor, because it allows the province to retain control of the crown corporation. It is also preferable to traditional deficit financing because it forces the Government of New Brunswick to forego the current revenue stream it receives from NB Liquor in order to make a significant, up-front investment for the future. It establishes discipline, and properly structured, repayment can be self-contained thereby preventing it from being lost in the normal process of financing the government debt. Additional resources could also be sourced through a zero-based budget review by examining how well existing economic development programs meet the criteria set out in the self-sufficiency agenda. Zero-based budgeting requires that each government program, and in particular its expenditures, be justified each fiscal year, rather than basing budget decisions on the previous year's level of funding.

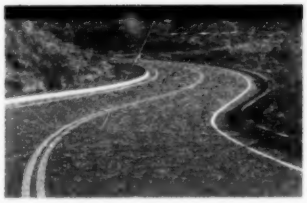
E-Health

Self-sufficiency for New Brunswick cannot be achieved in the absence of a sustainable, affordable health care system. Health services are the largest component of provincial government spending and continue to grow. More efficient and affordable delivery is essential to sustain high quality health care and to provide room for the province to make other priority investments for self-sufficiency.

The development of a single integrated electronic information system serving the Department of Health, health care facilities and practitioners will be an essential first step in creating the infrastructure to support a sustainable, affordable health care system. At the same time, it has the potential to stimulate the development of a world-class e-health industry in the province.

Building such a system requires an investment up front when funds are always limited, with the benefits flowing later. The model created by Nav Canada may be appropriate in the case of the electronic infrastructure. To finance the upgrading of the air traffic control system in Canada, the Government of Canada created a not-for-profit corporation, which then issued public bonds to replace traditional bank financing. The corporation is administered by a board of directors that includes representatives from the airlines, employee bargaining agents, business and general aviation, and the federal government. A similar approach should be taken to finance the modernization of the electronic infrastructure in our health and hospital system.

This model is important for a number of reasons. First, it would enable the establishment of an integrated electronic infrastructure needed to support clinical services. Second, it is a not-for-profit corporation rather than a for-profit health organization. Third, such a not-for-profit corporation can create a service model and a service niche which can be exported to other jurisdictions creating long-term, high quality export jobs. Fourth, with an upfront investment of $300 million to $400 million, savings of $80 million can be found.



New Deal with the Federal Government

The federal government makes a significant contribution to the well-being of New Brunswickers and it is important to recognize the role it plays. The task force has noted and appreciates recent comments from representatives of the federal government expressing a desire to build a spirit of cooperation with the Government of New Brunswick. The self-sufficiency agenda cannot succeed without the active engagement and support of the federal government. It will be important that this engagement take place at the highest levels and across the full range of federal involvement in the province – everything should be on the table. While recognizing that there are limits to which national programs and policies can be modified to meet the needs of an individual province, there needs to be a review of what can be done to align federal spending and policy in support of the self-sufficiency agenda. Of particular interest should be federal initiatives in the resource sectors, economic development, labour force training, research and development, environment and energy.

In order to ensure the ongoing engagement of the federal government, a formal mechanism should be put in place which would establish an annual meeting between the premier and the prime minister to review progress and establish the priorities for a joint action plan for the upcoming year. The federal government should be asked to appoint a senior official to work with the self-sufficiency deputy minister to coordinate the implementation of the action plan and report on progress.

Finally, the federal government should be asked to identify opportunities to relocate federal offices to New Brunswick. Past experience with the decentralization of federal offices to New Brunswick and Atlantic Canada in general, has been extremely positive. Examples include Service Canada's social insurance registration centre in Bathurst, Public Works and Government Services Canada's superannuation branch in Shediac, Revenue Canada's GST rebate centre in Summerside, PEI and Veteran Affairs' head office in Charlottetown, PEI. In all cases, the departments involved have found a dedicated, competent work force with low turnover rates and lower costs for space and other services compared to similar costs in Ottawa. New Brunswick has the added attraction of a supply of bilingual workers. Such relocations should, when possible, be targeted to rural centres.

Partnerships with Business and Labour

Given the magnitude of the self-sufficiency challenge, it will be essential to find ways to engage the active support of business and labour. This must entail an ongoing dialogue with business leaders about their priorities and what role they can play in the larger self-sufficiency agenda, such as tackling the issue of productivity through investment in workplace training and literacy. The premier should establish an annual summit with key business and labour leaders to review progress on the self-sufficiency agenda, discuss plans for the upcoming year and identify opportunities for their involvement.

Program Initiatives

In addition to streamlining the policy framework and investing in strategic infrastructure, there are a number of specific program initiatives that warrant immediate consideration to move the self-sufficiency agenda forward.

Technology Clusters
To maximize the economic benefits of public investments in research and development, the provincial government should adopt a technology clusters strategy focusing on innovation in strategic areas such as forestry, energy and medical research and related partnerships between universities, research institutes and business. The New Brunswick Innovation Foundation's mandate and program structure should be refocused to support this priority and to leverage other funding available through federal programs.

Lean Manufacturing
To stimulate productivity and competitiveness, the government should establish a lean manufacturing program service in the Research and Productivity Council, to be promoted and marketed throughout New Brunswick by the Enterprise Network.

Small Business
To accelerate job upgrading in the small business sector, the government should offer a streamlined program of assistance for productivity improvement and expansion to complement incentives in the tax system.

Immigration
To complement efforts to expand the workforce, the government should take steps to increase the flow of immigrants into the province by targeting recruitment to selected locations in Eastern Europe and South America, and provide support to settlement through community-based initiatives. It should be noted that while the province will have to target immigrants in areas of skill shortages there will also be a need for immigrants with basic literacy and numeracy skills to fill the need for unskilled workers in certain sectors.

The Cumulative Impact

To achieve self-sufficiency by 2026, the Government of New Brunswick will need to make some bold choices in the next few years. As the task force wrote in its first report, At the Crossroads, half-measures won't be enough.

The task force, in this, its third report, has mapped out the initial direction it believes the provincial government should take as it starts down the road to self-sufficiency.

Those policy directions include:

1. Rebranding New Brunswick as a dynamic province with a strong standard of living, as part of a larger plan to increase the population by attracting people to move here to work.
2. The appointment of a deputy minister responsible for the self-sufficiency agenda to oversee its implementation.

3. A flexible incentives program to attract businesses, particularly those from within sectors earmarked for growth by the self-sufficiency agenda.
4. A review of business tax policy, including targeted investment tax credits to support improvements to productivity, export growth, workforce training and energy efficiency.
5. A review of government programs, such as the Small Business Investment Tax Credit and loan guarantees to businesses, to ease small and medium-sized businesses' access to capital.
6. Major reforms to the policy and regulatory framework of a wide range of government programs to realign the focus on filling labour shortages rather than addressing chronic unemployment. This includes renegotiating the federal-provincial Labour Market Development Agreement, revisiting mandatory retirement and reviewing minimum wage legislation.
7. The establishment of an Aboriginal Employment Council to increase the participation of Aboriginal people in New Brunswick's economy.
8. The implementation of comprehensive regional planning for all areas of the province that places an emphasis on sustainable development, including land use, housing, infrastructure and social development.
9. The creation of a centre of excellence for service delivery.
10. The decentralization of government services by setting up offices outside Fredericton.
11. The creation of a regulatory body to harmonize regulations amongst neighbouring jurisdictions and New Brunswick.
12. The creation of a Commission on the Future of Local Governments to reform the territorial, structural, legislative and financial organization of New Brunswick's local governance system.
13. The creation of a $1-billion Self-Sufficiency Fund to finance strategic infrastructure investments. It would be a 50/50 split between the federal and provincial governments.
14. Raising the $500 million needed for the Self-Sufficiency Fund by issuing a long-term bond on the New Brunswick Liquor Corporation.
15. The creation of a not-for-profit corporation to raise funds necessary to develop an e-health system for New Brunswick.
16. The establishment of an annual summit between the premier and the prime minister to discuss New Brunswick-Canada relations and in particular, to establish and review the priorities of a multi-year, joint action plan.
17. The establishment of an annual summit between the premier and business and labour leaders to review progress on the self-sufficiency agenda, such as productivity, workplace training and literacy issues.
18. A review of the current mandate and structure of the New Brunswick Innovation Foundation to refocus it on the development of technology clusters in strategic areas such as forestry, energy and medical research.
19. The creation of a lean manufacturing program by the Research and Productivity Council that would be promoted through the province's Enterprise Network.
20. A targeted immigration strategy, with an emphasis on Eastern Europe and South America.